



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

في: العلوم التجارية - تخصص: تسويق

بعنوان

أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-سعيدة-

تحت إشراف الأستاذ:

أ.رماس محمد أمين

إعداد الطالبة

حزاب خديجة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: رئيسا

الأستاذ: مشرفا

الأستاذ: ممتحنا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

في: العلوم التجارية – تخصص: تسويق

بعنوان

أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-سعيدة-

تحت إشراف الأستاذ:

أ.رماس محمد أمين

إعداد الطالبة

حزاب خديجة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ:

الأستاذ:

الأستاذ:

السنة الجامعية: 2015 / 2016

شكر وتقدير شكر وتقدير

أشكر أستاذي المشرف "رماس محمد أمين" صاحب الفضل في توجيهي ونصحي طيلة إنجاز مذكرة التخرج.
والشكر الخاص للأستاذة الذين ساعدوني ولم ييخلوا عليا بشيء الأستاذ "حميدي زقاي" جزيل الشكر والأستاذ "رفافة عبد العزيز" والأستاذ "رزين عكاشة"، والأستاذ "وزاني محمد" والأستاذ "دياب زقاي" وكل أستاذة الذين درسوني و كان لهم الفضل في هذا والقائمة طويلة.

وأشكر موظفوا مكتبتنا وبالخصوص إلى مديرة المكتبة التي كانت متعاونة جدا، وإلى عمال الإدارة "علي وكهينة وصورية..."

أشكر زملائي في الدفعة وكذلك هم من موظفي مؤسسة سونلغاز بسعيدة "بلحاج عبد الكريم"، و"طالبي عبد السلام" استقبلهم لي بالمؤسسة وتقديم لي العون، دون أن أنسى موظفي مؤسسة سونلغاز وبالأخص السيد "قادة نجادي" على استقبالي في مؤسسة سونلغاز.

أشكر كل من سانديني في مشواري وبالأخص أشكر والدي الذي شجعني على متابعة مشواري الدراسي.



خديجة حزاب
خديجة حزاب

أهداء أهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى والديا العزيزين، إلى أمي الحنوننة إلى والدي العزيز أطال الله في عمرهما.

أخي الوحيد حسين.

إلى أختي الغالية نوال وابنها عمر لؤي وزوجها أحمد عبد الكريم.

إلى أختي الصغيرة فاطمة الزهراء.

إلى كل الأساتذة الذين درسوني في الجامعة، وإلى كل العاملين بها.

إلى كل إخواني اللذين جمعني بهم الحب في الله وإلى كل دفعة 2016 والقائمة مازالت طويلة ...



خديجة خزاب
خديجة خزاب

الفهرس

"

فهرس المحتويات	
	إهداء
	تشكرات
7	قائمة المحتويات
7	قائمة الأشكال
x	قائمة الجداول
أ - ط	المقدمة العامة
الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الداخلي	
01	مقدمة
02	المبحث الأول: أدبيات التسويق الداخلي
02	▪ المطلب الأول: عموميات حول التسويق
10	▪ المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي ومراحله
15	▪ المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه
21	المبحث الثاني: المزيج التسويقي
21	▪ المطلب الأول: خصائص التسويق الداخلي ووظائفه
24	▪ المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي
26	▪ المطلب الثالث: المزيج التسويقي للأفراد
29	المبحث الثالث: ممارسة التسويق الداخلي
29	▪ المطلب الأول: السوق الداخلي للمؤسسة
30	▪ المطلب الثاني: خطوات التسويق الداخلي

32	▪ المطلب الثالث: عناصر التسويق الداخلي
36	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي	
37	مقدمة
38	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
38	▪ المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
42	▪ المطلب الثاني: معدلات ومعايير الأداء الوظيفي وتحسينه
47	▪ المطلب الثالث: مكونات الأداء الوظيفي (الفعالية والكفاءة)
51	المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي
50	▪ المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات
54	▪ المطلب الثاني: الأداء والإنتاجية تماثل أم اختلاف
57	▪ المطلب الثالث: قدرات ومهارة العنصر البشري
60	المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي
60	▪ المطلب الأول: دور الرؤساء في تحسين الأداء
61	▪ المطلب الثاني: التغيرات في البيئة الخارجية
63	▪ المطلب الثالث: العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي
66	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسعيدة	
76	مقدمة
86	المبحث الأول: الإطار التحليلي لمؤسسة سونلغاز

86	▪ المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة
37	▪ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها
87	▪ المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموارد البشرية
80	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
80	▪ المطلب الأول: نموذج الدراسة
81	▪ المطلب الثاني: فرضيات ومجتمع الدراسة
82	▪ المطلب الثالث: مصادر جمع المادة العلمية
83	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
83	▪ المطلب الأول: جمع البيانات وتحليلها
88	▪ المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
99	▪ المطلب الثالث: مناقشة نتائج البحث
100	خاتمة الفصل الثالث
104	الخاتمة العامة
106	قائمة المصادر والمراجع
114	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	المزيج التسويقي	الشكل (1)
18	أنواع التسويق في المؤسسات	الشكل (2)
25	التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي	الشكل (3)
43	وصف معدلات الأداء الوظيفي	الشكل (4)
73	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة	الشكل (5)
80	نموذج الدراسة	الشكل (6)
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل (7)
87	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل (8)
88	توزيع أفراد العينة حسب المجموعة المهنية	الشكل (9)
90	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الشكل (10)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	أهم مقارنات مفهوم التسويق	الجدول (1)
19	أهداف التسويق حسب Gronroos	الجدول (2)
71	بطاقة تعريف المؤسسة	الجدول (3)
83	مجالات الدراسة	الجدول (4)
84	قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول (التسويق الداخلي)	الجدول (5)
85	قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني (الأداء الوظيفي)	الجدول (6)
85	قيمة ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبانة	الجدول (7)
85	جنس الموظفين	الجدول (8)
87	عمر الموظفين	الجدول (9)
88	المجموعة المهنية للموظفين	الجدول (10)
89	الخبرة المهنية للموظفين	الجدول (11)
91	الدراسة الوصفية	الجدول (12)
92	الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع	الجدول (13)
93	جدول إدخال كل المتغيرات	الجدول (14)
94	معاملات الارتباط	الجدول (15)

94	جدول ANOVA	الجدول (16)
95	معاملات معادلة الانحدار	الجدول (17)
96	اختبار الاختلاف بين متغيرين مستقلين هما التسويق الداخلي والجنس	الجدول (18)
97	اختبار الاختلاف بين متغيرين هما الأداء الوظيفي وعدد سنوات الخبرة	الجدول (19)

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تبدأ المؤسسات الناجحة أنشطتها التسويقية الإستراتيجية من الداخل وهو ما يسمى بالتسويق الداخلي، إضافة إلى الأنشطة التسويقية الخارجية، والتسويق الداخلي لا يشير إلى المفهوم التسويقي، ولا يشير إلى بيع المنتجات للموظفين في المؤسسة، وإنما هو جهود هادفة لتحقيق قيمة مضافة للموظفين بمساعدتهم في تحقيق أهدافهم التي يفترض أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

يفترض أن تمارس المؤسسات على اختلاف مجالاتها أنشطة تفاعلية داخلية بهدف تقليص الفجوة بين الإدارة والموظفين، حتى لا يتحول الأمر إلى عامل سلبي في تسويق المؤسسة ومنتجاتها، فعندما تكون مشاعر الموظفين إيجابية تجاه المؤسسة سيساهمون في إنجاح النشاط التسويقي بشكل مباشر وغير مباشر.

كما تبني المؤسسات الناجحة موقفها التسويقي بالتسويق الداخلي كخطوة أولى، خصوصا في المؤسسات الكبرى، وتختلف الأهمية النسبية للتسويق الداخلي في المؤسسة حسب أدوار الموظفين وعلاقتهم بالعملاء، حيث تزيد لدى موظفي الواجهة الأمامية **Front Office** المتعاملين مع الجمهور مباشرة، مقارنة بالذين يقدمون الخدمات في المكاتب التي لا تتعامل مع الجمهور مباشرة **Back Office** ويتوجب على قادة المؤسسات طرح سؤال مهم هو: لماذا لا تتحقق الأهداف التسويقية كما يرغبون بالرغم من أن خططهم التسويقية معدة جيدا؟ فالإجابة عن هذا السؤال تكمن في مدى إدراك وفهم عناصر التسويق الداخلي وتطبيقها.

ويعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة ويمثل توجهها استراتيجيا، إذ أن آثاره شاملة لكثير من الأنشطة التسويقية الداخلية والخارجية التي تحتاج إلى زمن طويل نسبيا لإدراكها، واعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تعنى بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين في تحقيق أداء تسويقي أفضل، فنجاح التسويق الخارجي هو انعكاس حقيقي لنجاح التسويق الداخلي.

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى والقوى المحركة لتنفيذ جميع سياسات وبرامج واستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة. ونظرا لأهميتها وقدرتها على المساهمة إيجابا أو سلبا في تحقيق أهداف المؤسسة، انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد اعتبار الموظف سلعة تباع وتشتري، خاصة في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، إلى إدارة تعمل على تنظيم العلاقات بين الإدارة والموظفون.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات العالم، ليست بمعزل عن كل هذه التطورات خاصة وأنها شهدت مجموعة من التغيرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية، وأيضا التحولات التي عرفتها الجزائر خاصة بعد تبنيها لمنهج اقتصاد السوق، مما أدى إلى إحداث تغيير في طريقة تسيير مؤسسات باعتماد نظم المؤسسة الرأسمالية الذي يتضمن تنظيم وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص ويكون هذا بتحسين وزيادة الأداء الوظيفي وهذا ما ينتج عن تطبيق المؤسسة للتسويق الداخلي.

أ. الإشكالية:

على ضوء هذه المعطيات قمنا بصياغة الإشكالية الرئيسة التالية:

ما أثر التسويق الداخلي لدى مؤسسة سونلغاز بسعيدة على الأداء الوظيفي؟.

حتى تسهل عملية تحليل هذه الإشكالية حاولنا أن نشير إلى بعض التساؤلات الفرعية التي تعطي صبغة علمية

دقيقة وشاملة لموضوع بحثنا هذا:

1. ما المقصود بالتسويق الداخلي؟ وما هي عناصره؟
2. هل هناك تصور واضح لدى مسيري المؤسسة محل الدراسة لمفهوم التسويق الداخلي؟
3. ما هو مفهوم الأداء الوظيفي؟ وما هي محدداته؟
4. ما هي علاقة التسويق الداخلي بالأداء الوظيفي؟

ب. فرضيات الدراسة:

➤ الفرضية الرئيسية:

الكشف عن علاقة التأثير بين المتغير المستقل "التسويق الداخلي" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي".

➤ الفرضيات الفرعية:

1. يوجد علاقة تأثير بين فرص التطور الوظيفي والأداء الوظيفي.
2. يوجد علاقة تأثير بين الاتصالات وعلاقات العمل على الأداء الوظيفي.
3. يوجد علاقة تأثير بين العمل بروح الفريق ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي.
4. هناك فروق إحصائية بين متغير التسويق الداخلي ومتغير الجنس.
5. هناك فروق إحصائية بين متغير الأداء الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

ج. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان مرده للأسباب التالية:

1. توافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع.
2. حداثة الموضوع والنتائج الإيجابية التي يحققها في المؤسسات التي تتبعه.
3. عدم وجود هذا الموضوع في مكتبة الجامعة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بسعيدة.

4. أهميته الكبير في نجاح المؤسسة انطلاقا من بنية تحتية جيدة.

د. أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة المتواضعة ركزنا على تحقيق جملة من الأهداف هي:

1. تحديد إطار نظري للدراسة يستعرض فيه مفهوم التسويق الداخلي وأهميته.
2. تحديد واقع التفكير الذي يتبناه الموظفون في المؤسسة محل الدراسة تجاه هذا الموضوع.
3. معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.
4. الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات الخاصة بإجراءات التسويق الداخلي من قبل إدارة مؤسسة سونلغاز بسعيدة.
5. المساهمة في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بسعيدة من خلال تعزيز وتطوير إجراءات التسويق الداخلي.

هـ. أهمية الدراسة:

وفي ضوء ذلك تتحدد أهمية الدراسة بما يأتي:

1. البعد النظري ممثلاً بدراسة هذا الموضوع الذي يحقق التكامل بين مدخل إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
2. البعد الميداني للدراسة الذي يساهم من خلاله التسويق الداخلي وإجراءاته إسهاماً في تعزيز الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بسعيدة.
3. على إدارة مؤسسة سونلغاز بسعيدة إستيعاب عمق التعامل مع عناصر التسويق الداخلية وتكوين استراتيجيات لمؤسستهم، وما يتعلق بها من أنماط فكرية سلوكية وتحترم توجيهاتهم المستقبلية تجاه الموظفين ومستوى أدائهم وما ينعكس ذلك في تحقيق رضا المستفيدين الخارجين.

نعمد في تحليلنا لهذا البحث، كما هو معمول به في مثل هذه البحوث على جزأين:

- الجزء النظري: للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.
- الجزء التطبيقي: التطرق من خلاله للدراسة الميدانية لواقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسعيدة وذلك باستخدام استمارة أسئلة موجهة إلى عينة مختارة من الموظفين.

ز. صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبة الدراسة في أمر واحد وهو نقص أو شبه انعدام المراجع على مستوى المكتبة حول التسويق الداخلي، مما أدى إلى انتقالي وبحتي على كتب تتحدث حول التسويق الداخلي في جامعات أخرى كجامعة وهران، وجامعة تلمسان.

ح. حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: الدراسة الميدانية للبحث من خلال القيام بالتربص في المؤسسة من خلال القيام بعدة زيارات دامت الفترة من 25 جانفي 2016 إلى غاية 10 ماي 2016.

2. الحدود المكانية: امتدت الدراسة إلى مؤسسة سونلغاز بسعيدة في قسم الموارد البشرية وبعض الأقسام

الأخرى كقسم العلاقات العامة وقسم المحاسبة.

3. الحدود البحثية: تنحصر الحدود البحثية للدراسة بتناول العلاقة والأثر بين عناصر التسويق الداخلي

والأداء الوظيفي.

ي. الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

❖ رسالة ماجستير من إعداد الطالبة شامي صليحة تحت عنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء

الوظيفي للعاملين" دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، لسنة 2010.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

● تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل، بينما البعض الآخر يخرج عن هذه

السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، والهيكل

التنظيمي.

● إن عناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا،

العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات والحوافز) تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين سلبا أو

إيجابا.

❖ رسالة ماجستير من إعداد الطالب رايح يخلف تحت عنوان "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في

المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية لسنة 2007.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

● إن عدم تفهم المشرفين لعملية التقييم وأبعادها الإستراتيجية من شأنه أن ينتج تقييما عشوائيا لا يعتمد

عليه.

● إن الأساليب المستخدمة في عملية التقييم ليست سيئة إلى درجة لا يمكن الإعتماد عليها وإنما ينبغي

تحسينها وتكييفها مع مختلف الوظائف والمستويات الإدارية.

❖ أطروحة دكتوراه للطالب صالح عمر الكرامة الجري تحت عنوان "أثر التسويق الداخلي في جودة

الخدمة على رضا الزبائن" دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية لسنة 2006.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

● إن نجاح أي مؤسسة خدمية ينبعث انطلاقاً من نجاح وتطبيق التسويق الداخلي أولاً الذي يعكس

صورتهما لدى زبائنها وكسب رضاهم أولاً ثم ولائهم.

❖ أطروحة دكتوراه من إعداد الطالب أبو الرب عبد المعطي تحت عنوان "أثر أبعاد التسويق الداخلي

على جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها برضا العملاء" دراسة ميدانية على المصارف الأردنية، لسنة

2009.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

● وجود دور كبير للتسويق الداخلي وتأثيره الايجابي على رضا الزبائن انطلاقاً من رضا الموظفين واهتمام

المؤسسة بهم وإمامها بتوجهاتهم.

ص. تقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات من عدمها، قسم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: ويتضمن مفاهيم حول التسويق والتسويق الداخلي، وأهميته وأهدافه، كذلك إلى المزيج

التسويقي الداخلي والمزيج التسويقي للأفراد، إضافة إلى ممارسة التسويق الداخلي من خلال السوق الداخلي

للمؤسسة وعناصر التسويق الداخلي.

أما الفصل الثاني: يتضمن مفاهيم حول الأداء الوظيفي، مكوناته من خلال الكفاءة والفعالية، قدرات ومهارات العنصر البشري، كذلك إلى المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي من خلال دور الرؤساء في تحسين الأداء الوظيفي، إضافة إلى العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي.

أما بالنسبة إلى الفصل الثالث: فيحتوي على الجزء التطبيقي، حيث سنحاول إسقاط الجزء النظري على واقع مؤسسة سونلغاز بسعيدة، وذلك بتوجيه استمارة الأسئلة إلى العينة المختارة، ومن ثم تحليل الأجوبة واستخلاص النتائج.

الفصل الأول :
مدخل إلى التسويق
الداخلي

مقدمة:

يعد مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي لم تلقى إلى حد الآن رواجاً في بلداننا العربية من طرف الباحثين والممارسين على حد سواء.

ويرتبط هذا المفهوم لدى الكثير بالتسويق المحلي، كما أن القضايا التي يتناولها التسويق الداخلي تختلف عن قضايا التسويق التقليدي.

ولأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث على التوالي:

- المبحث الأول: "أدبيات التسويق الداخلي".
- المبحث الثاني: "المزيج التسويقي".
- المبحث الثالث: "ممارسة التسويق الداخلي".

المبحث الأول: أدبيات التسويق الداخلي

المطلب الأول: عموميات حول التسويق

إن العالم اليوم يشهد ثورة تكنولوجية معلوماتية في مختلف المجالات ولاسيما في المجال الاقتصادي، والتي ألفت بضلالها على مجمل الأنشطة الاقتصادية، وخاصة الأنشطة التسويقية التي كان لابد لها أن تتوافق مع هذه التطورات الهائلة.

وعليه أصبح علم التسويق يلعب دورا أساسيا في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وفي تحسين الإنتاج، وتوفير المنتجات وسد حاجات المستهلكين بالشكل الذي ينعكس إيجابا على مستوى الاقتصاد الوطني.

أولا: مفهوم التسويق (marketing).

1- الأصل الاصطلاحي:

إن كلمة تسويق **marketing** هي "كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني **marcatus** والذي يعني السوق، وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية **marcari** والتي تعني المتجر"¹.
ويعني **market** تعني السوق و **ing** تعني داخل أو ضمن.

ويمكن القول أن مصطلح التسويق يعني تلك الأعمال والوظائف التي تتم ضمن السوق وخارج دائرة الإنتاج، والمؤسسة تقسم وظائفها إلى وظائف مرتبطة بالإنتاج وأخرى بالتسويق، والتسويق هو ذلك النشاط الذي يسبق الإنتاج ويستمر بعده، وعموما فالتسويق يشمل الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات والتوزيع والإعلان وتخطيط الإنتاج وأبحاث السوق والتي تقوم بها المؤسسة للاتصال بالمستهلكين بغرض تقدير احتياجاتهم والتعرف على آرائهم في السلع التي تنتجها وتبيعه لهم لتتوصل بذلك إلى ترجمتها في شكل إنتاج يرضي رغباتهم.

¹: د.عبد السلام أبو قحف، "التسويق: مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثانية، مصر، 2002، ص57.

2- تعريف التسويق:

لقد اختلفت تعريفات التسويق باختلاف أفكار ووجهات نظر الدارسين له، فليس هناك تعريف واحد للتسويق متفق عليه، لذلك فإن إعطاء عدة أمثلة عن التعاريف المعروفة للتسويق، يعد أمراً ضرورياً للإحاطة به.

ويعرف التسويق حسب جمعية التسويق الأمريكية: "أوجه نشاط الأعمال التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك".¹

"مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج، الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحاً لها تتوقف عليها حياتها".²

ومنه فوظيفة التسويق هي وظيفة شاملة تبدأ من السوق وتعود إليه، ولقد أعادت الجمعية الأمريكية تعريف التسويق سنة 1985 بأنه: "عملية تخطيط وتنفيذ التصور والتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لإتمام عملية التبادل التي تشبع أهداف كل من الأفراد والمؤسسات".³

ويعرف التسويق وفقاً للمدخل الحديث بأنه: "نشاط يهدف إلى إقامة علاقة مستمرة ومربحة مع المستهلكين وعدة أطراف أخرى، وكذلك الحفاظ عليها وتدعيمها بشكل يؤدي إلى تحقيق كل الأطراف لأهدافهم، وتتحقق هذه العلاقة من خلال القيام بعمليات المبادلة التي تراعي مصالح الطرفين، والوفاء بالوعد التي يقطعها كل الأطراف على أنفسهم".

¹: د. أحمد فهمي جلال، "مبادئ التسويق مدخل إداري"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1997، ص 7.

²: د. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003، ص 327.

³: د. إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 7.

والاقتصادي فيليب كوتلر الذي يربط بين التسويق والسلوك البشري، حيث يرى أنه:

" عبارة عن نشاط بشري يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل".¹

ثانيا: أهمية التسويق.

للتسويق أهمية بالغة لا تقتصر على مجرد إيصال السلعة أو تقديم الخدمات إلى المستهلكين أو الصناعيين فقط بل

هذه الأهمية تمتد لتصل إلى:

✓ خلق المنفعة الشكلية للسلع عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم بتلك الرغبات والحاجات

المطلوبة من طرف المستهلك سواء تعلق الأمر بالشكل أو الجودة أو التغليف.

✓ مواجهة منافسة الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق المحلية.

✓ غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء بالأسلوب المباشر

(الاستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب غير المباشر (التصدير وتراخيص البيع).

✓ خلق الكثير من مناصب الشغل كون النشاط التسويقي للمؤسسة يعمل على خلق العمالة في مجالات

مختلفة من البيع، والإعلانات، ودراسة السوق، والبحوث... الخ.

ثالثا- مراحل تطور التسويق.

عرف التسويق تغيرات كثيرة نلخصها في المراحل التالية:

1. مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي:

حتى عام 1920 كانت مشكلة الإنتاج هي محور انشغال الإدارة في المؤسسة، ولم يكن الإنتاج يواجه

آنذاك أية صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة، في حين كان التركيز في هذه المرحلة ينصب على الإشباع الكمي

¹: د. فلاح الزعي، "إدارة الترويج والاتصالات التسويقية: مدخل تطبيقي استراتيجي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص92.

للحاجات، وأن قضايا الجودة في الإنتاج كانت مبادرة من مهندسي الإنتاج، وأثناء هذه المرحلة تدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج واقتصرت وظائفهم على إقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجاته، ومن أشهر الأمثلة التي تضرب الدليل على هذه الفلسفة التي كانت تدعى في تلك الفترة ما قاله "هنري فورد" صاحب شركة فورد للسيارات عن نموذج سيارته الشهيرة T، وهو أنه يمكن للمستهلك أن يحصل على أي لون يرغب فيه طالما أن اللون السائد هو اللون الأسود وتعود هذه العبارة إلى كون الطلب على هذا النموذج كان عاليا للغاية في ذلك الوقت، غير أن رغبة المستهلك في الحصول على لون آخر لم يؤثر على مبيعات الشركة، ومن أهم ملامح المفهوم السلعي التركيز على المنتجات أكثر من التركيز على حاجات الأفراد والأسواق، والمستهلك يفضل المنتجات التي تقدم له أفضل جودة أداء، وهذا بالتركيز على جودة المنتجات والعمل على تحسينها، وقد عبر عن ذلك بعدة شعارات منها "أن المنتج الجيد يبيع نفسه" وهذا يعني بأن المستهلكين يحتاجون للمنتجات فقط وليس للمنفعة التي تعود عليهم من حصولهم على المنتج أو الخدمة¹.

2- مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي (1930-1950):

لقد زاد الإنتاج في هذه الفترة بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات واقتصادها تميز بالإنتاج الكبير، ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج وازداد الاهتمام بوظيفة البيع، ولكن فلسفة البيع لم تقتصر على ذلك فازداد استخدام الإعلان وظهرت بحوث التسويق لتزود إدارة المؤسسة بالمعلومات اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج، والتخزين والتوزيع وغيرها.

ويعد المفهوم البيعي بتركيزه على نشاط البيع نقيضا للمفهوم الإنتاجي الذي لا يعطي أي تركيز يذكر للعملية البيعية، وكلا المدخلين لا يعطيان اهتماما لحاجات ورغبات المستهلك، ومن أهم الافتراضات التي قام عليها المفهوم البيعي هو أنه لا بد من تكثيف الأنشطة والجهود الترويجية لدفع المستهلك إلى الشراء، وأن هناك

¹: د. فلاح الزعي، "إدارة الترويج والاتصالات التسويقية"، المرجع السابق، ص 93.

فرص بيعية كثيرة متاحة في الأسواق فالهدف الأساسي من كل هذا هو تحقيق مبيعات فقط دون الاهتمام بالاحتفاظ بولاء المستهلكين لقيامهم بإعادة الشراء.

3- مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي:

بعد سنة 1950 تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية فلسفة جديدة للإنتاج شعارها "صنع ما يجب المستهلك أن يشتري بدلا من محاولة بيع ما يجب المنتج أن يصنع"، وتميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار المنتجات الجديدة المسيرة لسرعة تغير أذواق المستهلكين، وازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين وكسب رضاهم، وقد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل تكنولوجية، واقتصادية، واجتماعية... الخ.

ويقوم هذا المفهوم على أساس ضرورة تكامل كافة الأنشطة والجهود داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها المزدوجة، التي تكمن في إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسة من جهة وتحقيق الأرباح المخططة من جهة أخرى، ومغزى هذه الفكرة يكمن في كون أن كل أنشطة المؤسسة بما فيها أنشطة الإنتاج لا بد أن تركز على حاجات المستهلك، وأن تحقيق الربح في الأجل الطويل لا يتحقق إلا بإشباع المؤسسة لهذه الحاجات، ومنه يمكن القول بأن للمفهوم التسويقي ثلاثة ركائز أساسية تظهر في التوجه بحاجات المستهلك ورغباته قبل الإنتاج وبعده، وفي تكامل جهود المؤسسة وأنشطتها لخدمة هذه الحاجات وتحقيق الربح في الأجل الطويل.

ولقد كانت شركة جنرال إلكتريك General Electric من أوائل الشركات التي قدمت هذا المفهوم عام 1952 وطبق هذا التعريف في الشركات التي تقوم بإنتاج سلع يكرر المستهلك القيام بعملية شرائها، ومع بداية فترة السبعينات والثمانينات والتسعينات لم يعد نظام التسويق مقتصرًا على تلك المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح فقط بل امتد أيضا إلى المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح¹.

¹: د. فلاح الزعبي، "إدارة الترويج والاتصالات التسويقية"، المرجع السابق، ص 94.

4- المفهوم الاجتماعي للتسويق:

هذا المدخل يسعى من خلاله إلى تحقيق هدف المؤسسة الذي قد يكون تحقيق الربح أو غيره من أهدافها، أو خلق التوازن بين حاجات المستهلك وحاجات المجتمع ككل في الأجل الطويل وليس في الأجل القصير، ومن هذا يلاحظ بأنه يجب مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة، فقد يكون على المؤسسة أحياناً أن تستجيب لبعض الحاجات والرغبات الخاصة بجماعات معينة متعارضة مع اهتمامات المؤسسة، وهذا ما أدى إلى توسع نطاق المفهوم التسويقي وتعديله، والواقع أن المجتمع يتوقع من رجال التسويق أن يتصرفوا بطريقة تعكس مسؤوليتهم الاجتماعية* اتجاه المجتمع الذي يعملون فيه.

رابعاً- المزيج التسويقي.

نظراً لأهمية المزيج التسويقي في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية سنتطرق في هذا إلى إبراز مختلف جوانب المفهوم من حيث التعريف وتحديد العناصر المكونة له.

1-تعريف المزيج التسويقي.

نعني بالمزيج التسويقي مجموعة الأنشطة المتكاملة والمترابطة التي يعتمد بعضها على بعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها من قبل رجال التسويق، حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات المتعلقة بالعناصر الأربعة للمزيج التسويقي*

* - المسؤولية الاجتماعية: هي تلك الالتزامات التي تتعهد بها المؤسسة لكي تزيد من النتائج الإيجابية لتصرفاتها وتقلل من النتائج السلبية لهذه التصرفات على المجتمع والبيئة التي تعمل فيها.

* - العناصر الأربعة للمزيج التسويقي تعرف ب4p لأن كل عنصر منها يبدأ بحرف p وهي: المنتج Product، التوزيع Place، الترويج promotion، والسعر Price.

1: أ. قرينات إسماعيل، "أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص59.

وما هو معروف بين رجال التسويق وهو أنه:¹

"ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم فيه بواسطة المؤسسة، والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين".

ويعرف "بالمغيرات التسويقية التي تتحكم فيها إدارة المؤسسة ويشمل كلا من المنتج والسعر والترويج والتوزيع".²

المزيج التسويقي هو "الأساس الرئيسي الأكثر حركة وقدرة على التوافق والتعامل مع المتغيرات الخاصة بالنشاط التسويقي، خاصة دورة الأعمال في مراحلها المختلفة".

تنتج عناصر المزيج التسويقي بتفاعلها وتنسيقها قوة دافعة ومحفزة ومحرضة على الحركة والفعل الإيجابي للخروج من أزمات الركود الناجمة عن عدم التحكم في هذه العناصر الأربعة التي تؤدي لفشل المشروع في نشاطاته، كما تلعب هذه العناصر دور المحرك المحول للأزمة دافعا إياها نحو النمو والحركة والابتكار، ويأخذ المزيج التسويقي المرحلة الأخيرة للمسار التسويقي فهو النهاية العملية لتحليل السوق واختيار القطاع السوقي والتموقع، وتستعمل العناصر الأربعة في التأثير على سلوك المستهلك.

وقد عرف المزيج التسويقي عدة تصنيفات منها:³

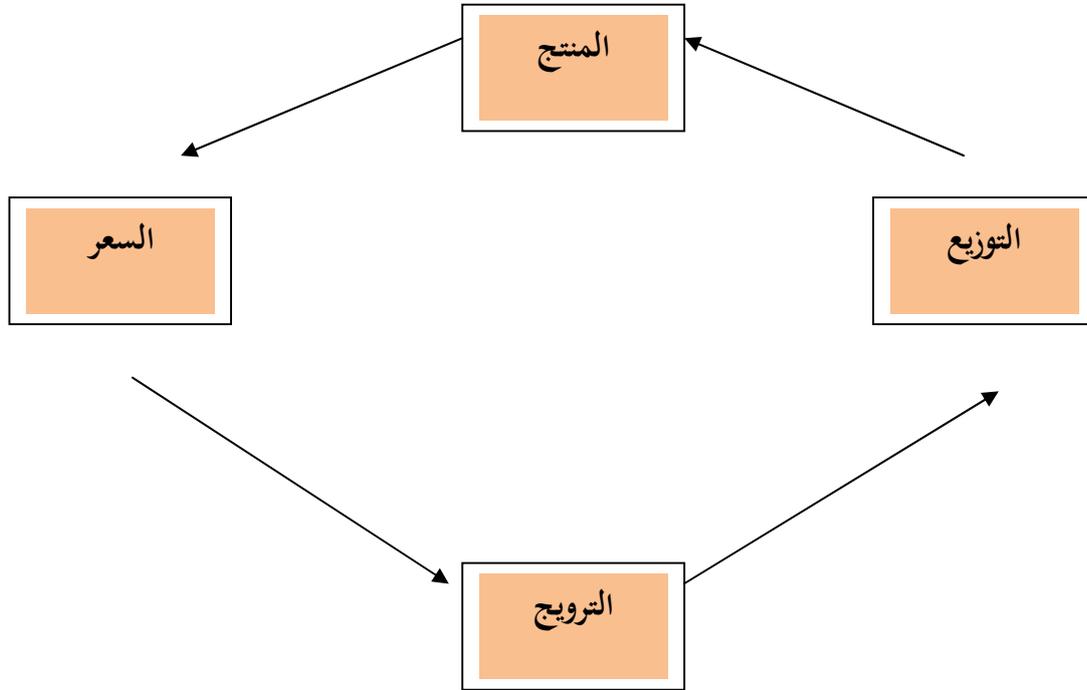
التقسيم الذي لاقى القبول من طرف معظم المختصين جاء به **M. carthy** سنة 1960 حيث صنف المزيج التسويقي إلى أربعة عناصر تعرف بـ 4P، أما في سنة 1961 اقترح **Frey** تصنيفا لمغيرات المزيج التسويقي مكون من معروضات المنتج وتشمل كل من المنتج ومختلف خصائصه (العلامة، والجودة، والسعر، والتغليف... الخ) والأدوات المتحكم فيها من طرف المنتج وتشمل كل من الإشهار، وقوى البيع، والتوزيع... الخ،

1: د. محسن أحمد الخضيرى، "التسويق في ظل الركود"، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1996، ص102.

3: د. محمد صادق بارزعة، "إدارة التسويق"، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، مصر، 2000، ص18.

أما كل من **Lazer و Kelley** (1962) فقد قسمه إلى المزيج السلعي، والمزيج الترويجي والمزيج التوزيعي.

الشكل رقم (01): المزيج التسويقي



المصدر: إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي ومراحله

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي.

يعتبر التسويق الداخلي مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين داخل المؤسسة، وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها الموظفون على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز على اهتمامات الموظفين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية لإشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي.¹

➤ عرف **Berry** التسويق الداخلي على أنه: "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف أكفاء الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المنوطة بهم على أكمل وجه"، ويرى **Berry** كذلك أن التسويق الداخلي هو "النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم، أي أنهم زبائن داخل المؤسسة والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".²

➤ وقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه: "وظيفة تنظيمية تنظم مجموعة عمليات إيجاد قيمة الزبائن ثم الاتصال بهم وتوصيلها لهم بما يحقق مصالح المؤسسة وأصحاب الحقوق عليها".³

➤ وقد عرفه **Cronross** أن: "المؤسسة تعتبر موظفيها كسوق داخلي ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفاعلية، بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون والتوجه إلى السوق والتحلي بالعقلانية البيعية بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق أدواته على السوق الداخلي".⁴

¹: مختارة سلطاني، "انعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الاتصال في المؤسسة البنكية"، مذكرة ماستر علوم تجارية، تخصص: بنوك وأعمال، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2014، ص2.

²: بويكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية"، مذكرة ماجستير علوم تسير، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص37.

³: كمال بلمسعود، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر علوم تجارية، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص12.

⁴: محمد الأخضر محجوبي، "دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك"، مذكرة ماجستير علوم تسير، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص11.

➤ وقد عرفه **Rafiq et Ahmed**: "التسويق الداخلي بأنه جميع الجهود المخططة ذات البعد التسويقي، والتي تهدف إلى محاولة التغلب على مقاومة التغيير، وتحقيق توحيد وتكامل بين الموظفين لضمان التطبيق الفعال لإستراتيجيات المؤسسة وصولاً إلى رضا العملاء، واعتبار الموظفين عملاء داخليين في المؤسسة"¹.

➤ وعرفه **2003 Kotler**: "التسويق الداخلي هو العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يتكئون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن"².

إذن التسويق الداخلي هو تطوير الوعي للزبون الداخلي والخارجي وإزالة العوائق الوظيفية، ويتعلق التسويق الداخلي في تطوير توجهات الزبون والتخطيط لضمان تماسك العلاقات التسويقية للتسويق الداخلي والخارجي على حد سواء، وكذلك يلعب دور مهما في تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم والمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي، وإذا نظرنا إلى الموظفين في المؤسسة كعملاء داخليين فيحتم على الإدارة أن تقوم باتخاذ إجراءات صحيحة في استقطاب الموظفين وتدريبهم بشكل جيد، وتوفر لهم الحوافز موجّهة لاحتياجاتهم وتقوم بمشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية، وأن تعمل على توفير جو مريح لهم أثناء قيامهم بمتطلبات العمل وذلك لضمان رضاهم الذي يؤدي إلى إنتاجية أفضل.

¹: إياد عبد الفتاح النصور، "استراتيجيات التسويق: مدخل نظري وكمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2012، ص47.

²: نظام موسى السويديان، عبد المجيد البراوري، "استراتيجيات التسويق في المنظمات غير الربحية"، دار حامد للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص54.

الجدول رقم (01): أهم مقاربات مفهوم التسويق الداخلي

المقاربة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية	كرونروس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم والتقدير لأدوار الموظفين في المؤسسة.
	فاري 2001	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل قدراتهم التسويقية في استغلال الفرص التسويقية.
	كوتلر 2003	العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.
التسويق الداخلي .	بيرسي ومورقان 1991	هو تطوير برامج تسويقية موجهة نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي.
	ويلمر وكارسون 1995	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المؤسسة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.
التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين.	بالونتين 2000	هو مقارنة إستراتيجية من أجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.
	بالونتين وآخرون 2001	هو العمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المؤسسة من أجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالخدمة. أجل

المصدر: بوبكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية"، مصدر سبق ذكره، ص 39

ثانياً: مراحل التسويق الداخلي.

شملت نشأة التسويق الداخلي ثلاث مراحل وهي: مرحلة دافعية الموظف، مرحلة التوجه بالزبون، مرحلة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وإدارة التغيير.

1- مرحلة دافعية الموظف:

تطور مفهوم التسويق الداخلي حسب كتابات **Berry** على قضية دافعية الموظف ورضاه على الأعمال التي يقوم بها، بحيث يرى أن جذور مفهوم التسويق الداخلي تنبع من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز الموظفين والحصول على رضاهم التي تجعلهم على استعداد لبذل المزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة، حيث رأت هذه الدراسة أن الاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات وعدم الاهتمام بالأفراد الموظفين من شأنه أن يبدي تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة إلى الزبائن.

إذن نقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم تتمثل في ضرورة الاهتمام بتحقيق الإشباع والرضا للموظف، حيث يمكن اعتبار هذا الرضا بمثابة أداة لقياس رضا الزبون الخارجي.¹

وارتكز مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة على العناصر الآتية:²

✓ الموظفين كمستهلكين داخليين.

✓ الوظائف كمنتجات داخلية.

✓ تحفيز وإرضاء الموظفين.

¹: كمال بلمسعود، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص14.

²: محمد الأحضر محجوبي، "دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص15.

2- مرحلة التوجه بالزبون:

تعد الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، وكانت مع إسهامات **Cronross** حيث أشارت إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي "عمال الاتصال" في العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، ومن أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة يجب أن تعمل على أن يكون لديها:

- ✓ موظفون لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
- ✓ موظفون لديهم كفاءات بيعية.
- ✓ وجود تكامل وتناسق في مختلف الوظائف داخل المؤسسة، يقصد بها موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي من تفعيل العلاقات مع الزبائن.
- ✓ استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.

3- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير:

قد ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المؤسسة، ومن هنا يشير **Mecafee et Glassment** إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية والوظائف الأخرى بالمؤسسة، يمكن القول بصفة عامة بأن هذا المدخل يرى بأن التنفيذ الفعال لإستراتيجية أية مؤسسة إنما تحتاج بالدرجة الأولى إلى الجهود التسويقية الداخلية التي تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات داخلية جيدة تساهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف.¹

¹: كمال بلمسعود، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي"، المرجع السابق، ص16.

المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه

أولاً: أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد الموظفين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمؤسسة والأفراد الموظفين.

✓ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف للوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المؤسسة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في الأداء من قبل جميع أعضاء المؤسسة بالطريقة التي تحقق الجودة والرضا للزبائن.¹

معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة، هو الطريق التي تعبر منه المؤسسة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعا تنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء وربحية المؤسسة وأهدافها المسطرة، ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة انطلاقاً من ثلاث محاور:

- ❖ إدارة التغيير .
- ❖ بناء الصورة العامة.
- ❖ إستراتيجية المؤسسة.

¹: صالح عمر الكرامة الجريدي، "أثر التسويق الداخلي في جودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص39.

1- إدارة التغيير: قد تعتمد المؤسسة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (من 3% إلى 30%) على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المؤسسة مثل تكنولوجيات المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

2- بناء الصورة العامة: حسب **R.Norman** تعد صورة المؤسسة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المؤسسة، نظام التسليم، ثقافة المؤسسة) في نظام إدارة المؤسسة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المؤسسة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد....) بهدف:¹

❖ التموقع الإستراتيجي.

❖ دخول السوق بفاعلية.

❖ تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف.

❖ توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المؤسسة، لدى أفراد المؤسسة ثم من خلال الأفراد الموظفين تحاول التموقع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف لذلك يقال أن جميع الموظفين هم سفراء محتملين للمؤسسة.

3- إستراتيجية المؤسسة: تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

¹: هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص343.

✓ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

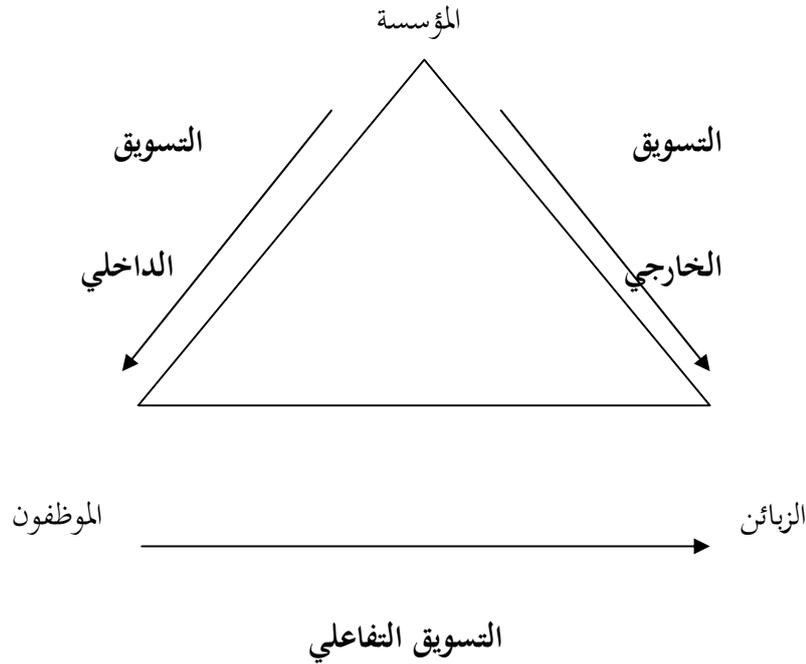
1-تحقيق الرضا لدى الموظفين: أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى الموظفين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات الموظفين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء الموظفين.

2-تطوير وتحسين مستوى أداء الموظفين: يعتبر الموظف أول المستفيدين من برنامج التسويق الداخلي، لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء الموظف وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

3-تحسين العلاقات بين الموظفين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة الموظف لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للموظف.

4-شعور الموظف بالمعنى الوظيفي: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والموظفين، وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى لتحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

الشكل رقم (02): أنواع التسويق في المؤسسات



المصدر: سلطاني مخاطارية، "انعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الاتصال في المؤسسة البنكية"، مرجع سبق ذكره، ص7.

ثانيا: أهداف التسويق الداخلي.

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المؤسسة ككل، والتسويق الداخلي يعمل على إدارة الموظفين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق:¹

✓ مساعدة الموظفين على فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة في المؤسسة.

✓ تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم اتجاه الزبائن.

¹: محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2002، ص40.

✓ اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المؤسسة.

✓ إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب بالقيام بها

حتى نحقق النجاح.

✓ يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون .

الجدول رقم (02): أهداف التسويق الداخلي حسب Gronroos

التطبيقات	مستوى الأهداف
- جعل الموظفين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالزبائن.	الهدف العام
- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون. - دعم سياسة التدريب الداخلي.	الهدف الاستراتيجي
- تفهم الموظفين لطريقة التعرف مع الزبائن. - تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.	الهدف التكتيكي

المصدر: هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص344.

وهناك ثلاثة اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي كالتالي:

أ- تنمية ثقافة المؤسسة: وهي القيم التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها ومن أمثلتها: (الزبون دائما على حق، السرعة في الأداء، الجودة المتحققة من أول مرة).

ب- الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها: وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تتضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير المتكامل.

ج- تقديم السلع والخدمات الجديدة: حيث يلعب التسويق الداخلي دورا هاما كأسلوب منظم لتعامل مع

الخطط التسويقية الجديدة والسلع والخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.¹

إستراتيجية التسويق الداخلي تتكون من الإستراتيجيات التالية:

- ❖ إستراتيجية الموارد البشرية.
- ❖ إستراتيجية التعاون الداخلي.
- ❖ إستراتيجية قنوات الاتصال.
- ❖ إستراتيجية وسائل الاتصال.
- ❖ إستراتيجية ثقافة المؤسسة.
- ❖ إستراتيجية الهيكل التنظيمي.

¹: كمال بلمسعود، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص18.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي

المطلب الأول: خصائص التسويق الداخلي ووظائفه

أولاً: خصائص التسويق الداخلي:

✓ التسويق الداخلي عملية اجتماعية، فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والموظفين بها، فالموظفون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن، الإنتماء، الصداقة، يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

✓ التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:

❖ التأكد من أن كل الموظفين لديهم دراية وخبرة كافة عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

❖ التأكد من أن كل الموظفين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.¹

ثانياً: وظائف التسويق الداخلي وفوائده.

يبيّن التسويق الداخلي عدة مهام ووظائف، من خلال تطبيق هذه الوظائف تظهر فوائد التسويق الداخلي على الفرد والمؤسسة والمحيط:

1- مهام التسويق الداخلي: يمكن تلخيص مهام وأدوار التسويق الداخلي في ثلاث عناصر هي:

✓ الإعلام (المهمة الإعلامية).

✓ تطوير وتنمية الكفاءات.

¹: ونس عبد الكريم وآخرون، "الأبعاد الأساسية للتسويق: العلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص179.

✓ التحفيز.

أ-الإعلام: يعتبر الإعلام الداخلي إحدى المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي ذلك بتوجيه كل الطاقات الداخلية للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والتجارية.

ب-تطوير وتنمية الكفاءات: تقع مسؤولية تطوير وتنمية الكفاءات البشرية على عاتق الإدارة العليا وهذه الأخيرة مسؤولة عن تنفيذ وتطبيق برامج التسويق الداخلي من خلال دراسة حاجات ورغبات الموظفين لديها والعمل على إشباعها وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وهذا الرضا يؤدي إلى تطوير وتنمية الكفاءات المتميزة.¹

ج-التحفيز: يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي حيث أن الحوافز من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الموظفين.

2- متركزات التسويق الداخلي: يهتم التسويق الداخلي بالعنصر البشري داخل المؤسسة لأنه الأساس في نجاح المؤسسات في ظل المنافسة القوية الراهنة وهو يركز على عنصرين هما:

أ- تسيير الاتجاهات: أي توجيه كافة الموظفين نحو المؤسسة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المؤسسة.

ب- تسيير الاتصالات: أي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمن تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.²

¹: عمورات أعراب، "التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في علوم تجارية، تخصص: تسويق إستراتيجي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص5.

²: بويكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية"، مرجع سبق ذكره، ص41.

3- فوائد التسويق الداخلي: يمكن للمؤسسة أن تجني فوائد عدة من خلال تبنيها لفلسفة التسويق الداخلي،

حيث يمكن ذكر بعضها وهي:

✓ تخفيض معدلات العمالة.

✓ تحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي.

✓ إحداث التوازن بين متطلبات السوق الداخلية والخارجية.

ويقول بعض الباحثون في هذا المجال أن التسويق الداخلي يعني تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ورفع روح

اعتزازهم بالمؤسسة وبالتالي ينشأ سلوك ايجابي لدى الموظفين ينتج عنه ولاء والتزام تنظيمي للمؤسسة.

كما اقترح هؤلاء الباحثين بأن الرضا الوظيفي والاعتزاز بالمؤسسة هما عاملين مهمين للاستفادة من السلوك

الاجباري للموظفين.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي

يتكون المزيج التسويقي الداخلي للموظفين من عناصر المزيج التسويقي التقليدي الأربعة: المنتج، السعر، التوزيع، والترويج.¹

✓ المنتج: ويتضمن الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية الملزم تنفيذها، ويتضمن أيضا تصميم تلك القيم والاتجاهات، والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة أو بالمعنى العام هو الوظيفة التي يشغلها الموظف حين انتمائه للمؤسسة.

✓ السعر: وهو ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين أن يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط والاستراتيجيات الجديدة الملزم تنفيذها، ويعرف بأنه التكلفة المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتلائم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

✓ الترويج: هو وسائل الاتصال المختلفة لإعلام وإقناع الموظفين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب وتمثل في التقارير وملخص الخطط، المحلات الحائطية، الندوات، الاجتماعات...

✓ التوزيع: هو عملية تقديم المنتج للزبائن الداخليين ويجب أن يكون للمسير القدرة على تنظيم اللقاءات والندوات لتسليم المنتج.

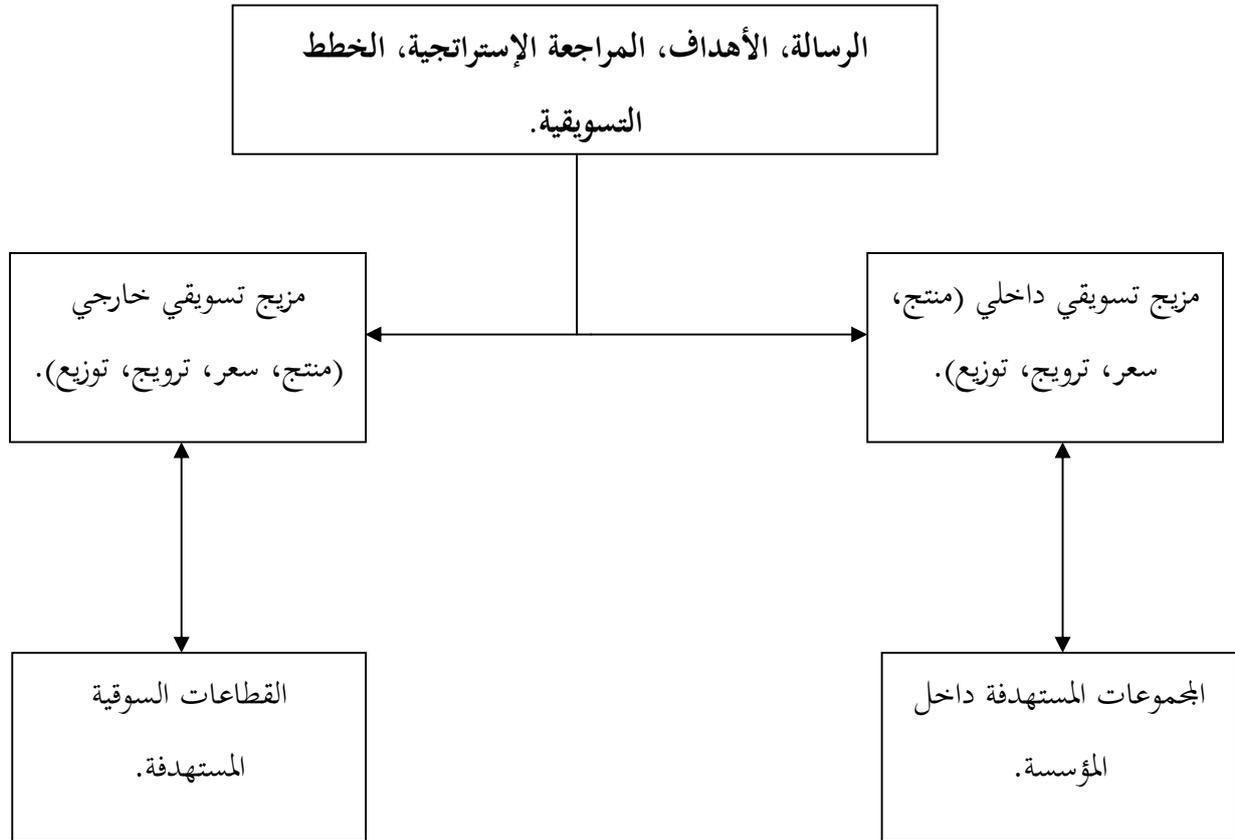
وتعتبر المهارات الإدارية للمسير وقدرته على تنظيم هذه اللقاءات والندوات من العناصر الأساسية لتسليم المنتج بالإضافة إلى نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة... الخ، ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظامها قنوات توزيع لإستراتيجية التوزيع الداخلية.

والشكل التالي يبرز التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي.

¹: محمد الأخضر محجوبي، "دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص33.

الشكل رقم (03): التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي

والخارجي



المصدر: محمد فريد صحن، "قراءات في إدارة التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص44.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للأفراد

يحتوي المزيج التسويقي للأفراد الموظفين بالمؤسسة على خمسة عوامل تسمى ب (c 5 les)¹:

أولاً: محور القدرات **l'axe des compétences** :

ومن خلاله يتم فهم سياسات القدرات البشرية، وكذلك سياسات التكوين وتطوير القدرات.

ثانياً: محور مسيرة العمل **l'axe carrière** :

ومن خلاله يتم فهم سياسة التوظيف، تطور مسيرة العمل ومختلف الترقيات، سياسة حركية للأفراد داخل المؤسسة والمناصب التي شغلوها، السياسة المتبعة خلال إنهاء الموظف لمسيرته الوظيفية وكيفية إحالته على التقاعد.

ثالثاً: محور التعويض **l'axe compensation** :

يتم من خلاله فهو سياسة دفع أجور الموظفين مقابل ما يقدمونه من أعمال، مجهودات سياسة التنبؤ والفتنة والاحتياط، مخططات الادخار والتوفير التي تضعها المؤسسات من أجل موظفيها، والمزايا الاجتماعية.

رابعاً: محور التعاون والتكرار **l'axe coopération** :

ويتم من خلاله فهم سياسة دفع الأجور للموظفين، والسياسة المجتمعية، وسياسة التنمية المستدامة.

خامساً: محور الاتصال **l'axe communication** :

فيما يخص الاتصال، يبدو واضحاً أن أي مؤسسة تعتمد عليه لأنه أساس جميع العمليات، وبذلك يجب عليها أن تهتم به لتفعيل عملياتها وتحقيق أهدافها وفي الأخير يمكن القول أن ممارسة التسويق الداخلي فعليا تختلف

¹ Yves Réale et all, « le DRH Stratège », édition d'organisation, paris, France, 2006, p104.

كثيرا عن التخطيط النظري له، كما أنه ليس بالشيء السهل إطلاقا، فنجاحه يتوقف على الأداء الجيد لكل قسم ووظيفة كل مسؤول، وعلى الأداء الجيد للإدارة والمؤسسة ككل.

المبحث الثالث: ممارسة التسويق الداخلي

المطلب الأول: السوق الداخلي للمؤسسة

يمكن اعتبار كل مؤسسة سوقاً يتكون من مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يتشاركون في عمليات تبادل مع بعضهم البعض، وللوفاء بواجبهم غالباً ما يعتمد الموظفون الخدمات التي تقدمها الأقسام الأخرى أو الأشخاص داخل المؤسسة، كما هو الحال مع الزبائن الخارجيين.

يشارك هؤلاء الزبائن الداخليين مع الزبائن الخارجيين في احتكاكات عديدة للوفاء بالحاجات الكثيرة في هذا الاحتكاك الداخلي الذي يتضمن علاقات بين الموظفين الذين هم على اتصال مباشر بالزبون والموظفين في الصفوف الخلفية، والمديرين وموظفي الاتصال المباشر بالزبون، والمديرين والموظفين في الصفوف الخلفية، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فالعلاقة تكون بين المكتب الرئيسي وكل فرع.¹

عموماً يعتبر عرض الموظفين "كزبائن" للخدمة التي يقدمها صاحب العمل مثلاً: بيئة العمل المشجعة، تقديم تقاعدات وتيسيرات لأداء مهامهم في ظروف جيدة.

ويمكن تقسيم القطاع السوقي على أنه: "مجموعة الزبائن التي تسعى المؤسسة إلى تسويق منتجاتها إليهم وتركيز جهودها عليهم في مجال التسويق الداخلي، كما يمكن تطبيق نفس مفاهيم السوق الخارجي إلى قطاعات. وبالتالي نجد أنفسنا أمام أربعة مداخل أساسية لتقسيم مجتمع موظفي المؤسسة والموظفين به إلى قطاعات ومن بين هذه التقسيمات نذكر:

➤ التقسيم الجغرافي: وهنا يفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان إلى

آخر، فالأفراد الموظفين في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكن قد

تختلف عن حاجات الأفراد في وظيفة أخرى داخل نفس الدولة أو قد تختلف عن حاجات الأفراد

¹: محمد فريد صحن، "قراءات في إدارة التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 43.

الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى، ويمكن تطبيق ذلك التقسيم بالنسبة للمؤسسات التي تمتلك فروع أو وحدات أعمال في عدة مناطق جغرافية مختلفة.

➤ التقسيم الديموغرافي: يفرض هذا المدخل تقسيم سوق الزبائن إلى قطاعات على أسس ديموغرافية كالسن، الجنس، الديانة، الدخل... الخ، وعلى الرغم من أهمية هذا التقسيم بالنسبة للمستهلك الخارجي مهمة فإنها أقل أهمية بالنسبة للزبون الداخلي، إلا إذا كانت هناك حاجة خاصة لاستخدامه مثلا وجود خطة لتقاعد الموظفين عند فئات عمرية مختلفة ويجدر الإشارة بأن استخدام هذا التقسيم قد يؤدي أحيانا إلى خلق المشاكل بدلا من الإسهام في إيجاد حلول للمشكلة المطروحة.

➤ التقسيم النفسي: يستخدم هذا التقسيم بعض الأسس النفسية مثلا نمط الحياة، القيم والاتجاهات، والعديد من الخصائص النفسية الأخرى، ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقده، ومن ثم القيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه، كما يركز على أيضا على طريقة معيشة الفرد وكيفية إنفاقه لأمواله على وسائل حياته.

➤ التقسيم السلوكي: ويقوم هذا التقسيم على افتراض مؤديه أن السلوك الذي حدث في الماضي هو مؤشر للتنبؤ بالسلوك المستقبلي، وقد يفيد هذا المدخل بالنسبة لتقسيم الموظفين لقطاعات عند القيام بممارسة التسويق الداخلي وبصفة خاصة عند تحديد المكافآت والحوافز التي تتناسب مع سلوك الأفراد الموظفين، أو عند تخصيص الأفراد للأعمال المختلفة، أو عند القيام بعمليات الاختيار والتعيين بشكل يزيد من فعاليتها وبصفة عامة فان على الإدارة أن تدرك حقيقة هامة محتواها أن الموظفين ليسوا متشابهين ولن يستجيبوا بنفس الطريقة لنفس المؤثرات التي يتعرضون لها في العمل أو أثناء أدائهم لوظائفهم.¹

¹: محمد فريد صحن، "قراءات في إدارة التسويق"، المرجع السابق، ص44.

المطلب الثاني: خطوات التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في تطبيق الخطط التسويقية، وعليه سنعرض العناصر الأساسية التي تشتمل عليها خطة برنامج التسويق الداخلي وهذه الخطة تتألف من المراحل التالية:

أولاً: تحديد السوق.

يمكن اعتبار كل مؤسسة سوقاً يتكون من مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يشتركون في عمليات تبادل مع بعضهم البعض.

ثانياً: بحوث التسويق.

يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية. ويجب أن تكون كل منها متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجي، وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات، عن بحوث التسويق الداخلي يجب أن تكشف الأمور التي يحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برنامج التسويق الداخلي وأدوار الأفراد ومسئولياتهم، ومواضيع البحث تشتمل على:

- ✓ اتجاهات الموظفين نحو المؤسسة ومهامها الأساسية.
- ✓ تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم.
- ✓ حاجات ورغبات الموظفين.
- ✓ التحليل المسبق لطبيعة إستراتيجية المؤسسة والاتجاهات بين الموظفين والزبائن.

✓ محاولة جعل الموظفين يفهمون كل ما يتعلق بأساليب الزبون الخارجي.¹

ثالثاً: تجزئة السوق.

¹: هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص390.

لا يمثل مفهوم تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات مفهوماً جديداً في عالم التسويق حيث يلاحظ أن السوق المستهدف، سواء كان كله أو قطاعات معينة داخله، يمثل الأساس الذي يمكن للمؤسسة أن تبني عليه رسالتها في العمل.

ونجد أنفسنا أمام المداخل الأساسية الأربعة لتجزئة مجتمع موظفي المؤسسة والموظفين بها إلى قطاعات سألها الذكر هي:

✓ التقسيم الجغرافي.

✓ التقسيم الديموغرافي.

✓ التقسيم النفسي.

✓ التقسيم السلوكي.

وبالتالي إذا أرادت الإدارة أن تقوم بتطبيق برامج التسويق الداخلي فعليها عندئذ تصميم برامج مرنة بالشكل الكافي لإيجاد مؤثرات ومنافع لمختلف الموظفين الذين تم تقسيمهم وفقاً لمدخل معين من المداخل التي تم عرضها في تقسيم السوق إلى قطاعات، أي ضرورة الاتصال بمجموعة متجانسة من الموظفين وتحديد رسالة اتصالية بالطريقة التي تتوافق معه اهتمامات وخصائص تلك المجموعة، ومن هنا يؤكد الكثير من كتاب التسويق على أن التسويق الداخلي كإدارة الموارد البشرية يجب أن تطبق نفس مبادئ التسويق ولكن على الأفراد الموظفين، وهذا ما لا تفعله إدارة الموارد البشرية، ومن هنا يجب أن تكون هناك محاولات مستمرة لتغيير اللغة التنظيمية والتي تمكن من إرساء قواعد وأسس مفاهيم التسويق الداخلي، ونلاحظ نقطة البداية والانطلاق تتمثل في تطبيق مفهوم قطاعية السوق على التنظيم الداخلي للموظفين.¹

رابعاً: التطبيق التسويقي.

¹: محمد عبد العظيم، "التسويق المتقدم"، مرجع سبق ذكره، ص 175.

هذه الخطوة تشتمل على اختيار الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق درجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي. كما أن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض الموظفين هي من بين أهداف التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، كما أن برامج تدريب الموظفين وتطويرها هي من بين الطرق المتاحة.

خامسا: الاتصال التسويقي.

تتضمن هذه الخطوة القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، فمجالات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.¹

سادسا: التوجه التسويقي.

إن الهدف الكلي يجب أن يكون البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المؤسسة كما أن أهداف وأدوار المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع الموظفين، وأن تحديد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح يمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹: هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص395.

المطلب الثالث: عناصر التسويق الداخلي

يهدف التسويق الداخلي إلى استقطاب أفضل الموظفين والمحافظة عليهم وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب على السوق الداخلي للموظفين وذلك من خلال العناصر التالية:¹

أولاً: فرص التطور الوظيفي.

ترتكز فرص التطور الوظيفي على العوامل التالية: التوظيف، وتدريب الموظفين، ويمكن تبيانها كما يلي:

التوظيف: يحمل تعيين الموظفين وتدريبهم المؤسسة تكلفة عالية لذلك يفترض تقليل الدوران الوظيفي، فالتوظيف هو سلسلة من الإجراءات لتزويد المؤسسة بالكوادر البشرية اللازمة،² وفق متطلبات وواجبات الوظيفة ومؤهلات الشخص المتقدم لها وخصائصه.

يأتي نجاح التسويق الداخلي بسياسة ناجحة لاختيار الأشخاص المناسبين وتوظيفهم للقيام بالمهام المطلوبة³.

ويبحث المتقدمون للوظائف على منافع مختلفة على سبيل المثال: المرونة في ساعات العمل، أو الامتيازات أو منافع التأمين الصحي أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى مواقع العمل.⁴

ولهذا ينجم عن السياسة الفعالة للتسويق الداخلي اختيار الأفراد المناسبين وتعيينهم والاحتفاظ بهم.

¹: شاكر تركي إسماعيل، "التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون، 2011، ص187.

²: عليان ربحي مصطفى، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص32.

³ Berry, and parasuraman, "Marketing services competing throught quality", the Free press, oxford, p153.

⁴: العلاق بشير، والطائي حميد، "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي"، دار العقل، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص382.

التدريب: يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا على المؤسسة في الأجل الطويل، وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه، بالإضافة إلى إكسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي.¹

يعرف أحمد ماهر التدريب على أنه: "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل".²

ويحضا التدريب بأهمية كبيرة في أنشطة المؤسسات، وذلك من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوكيات ورفع كفاءة الأفراد وأدائهم ومستوى مهارتهم في التعامل مع الزبائن.

ويعد التدريب الوسيلة التي تساعد الموظفون والمدراء في إكسابهم المهارات والخبرات اللازمة التي يتوجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة المنشودة.

ثانيا: نظم الاتصالات وعلاقات العمل داخل المؤسسة.

الاتصال الداخلي هو "شبكة يمكن بها انتقال المعلومات، أو هو نقل المعلومة بين طرفين أو أكثر".³

والاتصال الداخلي هو "أي شكل من أشكال الاتصال بين الإدارة والموظفين في المؤسسة".⁴

إن قوة أي فريق تأتي من الاتصال بين أعضاء الفريق، والاتصال المتكرر بين الأعضاء يؤكد أن الجميع يسيرون نحو الهدف نفسه.

¹: مصطفى كامل، "إدارة الموارد البشرية"، مصر الشركة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1994، ص303.

²: أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 1991، ص319.

³: منصور إياد شكوت، "إدارة خدمة العملاء"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص87.

⁴: سلوى محمود محمود مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن"، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص27.

ووسائل إنجاح الاتصال الداخلي عديدة، فمن الممكن أن تستخدم المؤسسة النشرات الداخلية أو شبكات تلفزيون خاصة بالمؤسسة أو الجماعات والمقابلات وجها لوجه، وفي حال وجود اختلاف بين ما تعلن عنه المؤسسة وما يعتقد أو يتوقعه الموظفون من مزايا، فإن فجوة ستظهر قد تسبب خللا في المؤسسة.¹

إن طبيعة العمل في مؤسسات الأعمال يتطلب توافر المعلومات لمختلف الموظفين، بما يوسع أفقهم، وإن فعالية نظام الاتصال والمعلومات في المؤسسات يعد نقطة قوة سواء عن أنشطتها الداخلية أو المنافسة أو حاجات وتوقعات العملاء.

فعملية نشر المعلومات التسويقية للموظفين تكون وسيلة اتصال فعالة فهم يقدمون الخدمات والمنتجات مباشرة إلى العملاء، وهذا يتطلب من المؤسسة توفير معلومات عن الخدمات والمنتجات التي تنوي المؤسسة الترويج لها، وبفضل إطلاع الموظفين عليها أولا، بل تجربتها حتى يستطيع الموظفون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها العملاء.

ثالثا: العمل بروح الفريق ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.

فريق العمل هو مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم مهارات متكاملة وملتزمون بهدف مشترك، وفرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك، ومشاركة الموظفين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة، إذ أن المرؤوسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة على الدوام وذلك لممارسة الأعمال بشكل يومي.²

¹: أبو الرب عبد المعطي، "أثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها برضا العملاء: دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه: تخصص مالية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2009، ص52.

²: حداد شفيق، وعلي علي، "اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية: دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2008، المجلد4، العدد4، ص32.

وتتيح عملية تشكيل فرق العمل مراجعة أهداف المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة لتطويرها وإيجاد روح العمل كفريق واحد وتحمل المخاطر بشكل جماعي.

يفترض لنجاح المؤسسة تشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار، وإن تفويض الصلاحيات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا بإزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي وتشجع مشاركة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، والأهم من ذلك كله توافر الرغبة لدى الإدارة العليا في منح الموظفين صلاحيات تؤهلهم لاتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشكلات القائمة، وتعد مشاركة الموظفين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى.

ومن واجبات فرق العمل تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها وتطوير الحلول المناسبة، وتقديم التوصيات للإدارة لتطبيق ما هو ممكن منها، إضافة إلى متابعة الإجراءات التصحيحية التي تتخذ لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، لذلك فإن الصلاحيات الممنوحة لهذه الفرق تؤثر سلباً وإيجاباً على نتائج النظام.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى مراحل تطور التسويق الداخلي، أهداف وعناصر المزيج التسويقي الداخلي والسوق الداخلي للمؤسسة تبين لنا الجدل الكبير الذي يثيره موضوع التسويق الداخلي وهو ما يعكس أهميته، حيث أصبح من الواضح أن كل مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو نوعية الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها تسعى لاستخدام التسويق الداخلي كأداة فعالة لتحقيق الترابط والتواصل مع موظفيها أولاً، ثم أسواقها المستهدفة. وهذا التواصل والترابط هو مسؤوليتها اتجاه الموظفين فهي توفر لهم المناخ والظروف الملائمة للعمل، وأن تسعى إلى أن تحقق لهم قدر من الرضا لتحقيق الأداء الوظيفي الجيد وهذا ما سيتم التفصيل فيه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

مقدمة:

إن الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي أخذ حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى درجة كبيرة على كفاءة القوى العاملة بها. وإن إدارة القوى البشرية العاملة وحسن أدائها يحقق أهداف المؤسسة ويؤدي إلى تحسنها المستمر ويحقق الفاعلية الأعلى لها.

ويعتد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري.

ولأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث على التوالي:

المبحث الأول: "ماهية الأداء الوظيفي".

المبحث الثاني: "محددات الأداء الوظيفي".

المبحث الثالث: "المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي".

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفيالمطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الكثير من الباحثين في مختلف التخصصات، وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة للأداء ودرجة تأثير كل منها على مستواه.¹

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي (Job Performance).

1-1 المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قتم به.²

2-1 المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

يعرف الأداء الوظيفي حسب **Good** على أنه: " الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته".³

¹: بوقطب محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص56.

²: ابن منظور، "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص26.

³: Good.c.v, « Dictionary of Education », 3rded, New York, 1984, p575.

أما **Wilson and western** فقد عرف الأداء على أنه: "المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة".¹ ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.

في حين يرى **الخزامي** بأن الأداء الوظيفي بصفة عامة هو: "تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة".²

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفية، ويعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".³

"الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁴

ويرى **علي السلمي** أن الأداء الوظيفي هو: "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء الوظيفي".⁵

ويرى **Castak, et al** بأن الأداء هو: "عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها

¹: Wilson Joh, And Western Steven, « Performance Appraisal : An Obstacle to Training and Development ? Career Development International, Vol 6, Issue 2, 2001, p93.

²: الخزامي عبد الحكيم، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين"، مكتبة ابن سينا، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مصر، 1999، ص19.

³: أ.أ. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص209.

⁴: أ. محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2003، ص219.

⁵: أ. صلاح الدين عبد الباقي، "الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص175.

عملية في إطار نظام اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المؤسسة يصف عملية أداء المؤسسة ككل".¹

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك: هو ما يقوم به الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها، أما الانجاز: هو ما بقي من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء: هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر مجموعة الأعمال والنتائج معا.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي، فإنه يمكننا القول بأن هنالك إجماع واضح من قبل الباحثين أن الأداء الوظيفي عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه. ومن زاوية أخرى نلاحظ أن هناك مناهج وزوايا متباينة في النظر إلى الأداء الوظيفي، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد، أو أداء فريق العمل (الجماعة)، والبعض الآخر يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل.

ولغايات هذه الدراسة يمكننا تعريف الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة، وقبول مهام جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل ويعكس الأداء الوظيفي ولاء الموظف لمؤسسته، كما يمثل أداء الأفراد أداء الأقسام التي ينتمون إليها وبالتالي يعكس أداء المؤسسة ككل.

ومن ثم فإن الأداء الوظيفي عبارة عن:²

1. جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى المخرجات.

2. جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة.

¹ : Castka.P, et all, Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams, Team Performance Management, Vol 7, Issue 7/8, p123.

² : موسى محمود، والصباغ زهير، "إدارة الأداء"، الإدارة العامة للنشر، الطبعة الأولى، السعودية، 1989، ص19.

3. سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

4. سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

5. استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

أما فيما يتعلق بعناصر الأداء الوظيفي، فهناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي:

- **الموظف:** بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.
- **الوظيفة:** من ناحية متطلباتها وتحدياتها.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ عمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكلي التنظيمي.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي.

توجد عدة عناصر هامة في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:¹

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
3. **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
4. **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

¹ د. حسين محمد الحراشنة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص93.

المطلب الثاني: معدلات ومعايير الأداء الوظيفي وتحسينه

لقد تناولنا في هذا المطلب كل من معدلات الأداء الوظيفي ومعايره ثم انتقلنا إلى طرق تحسينه.¹

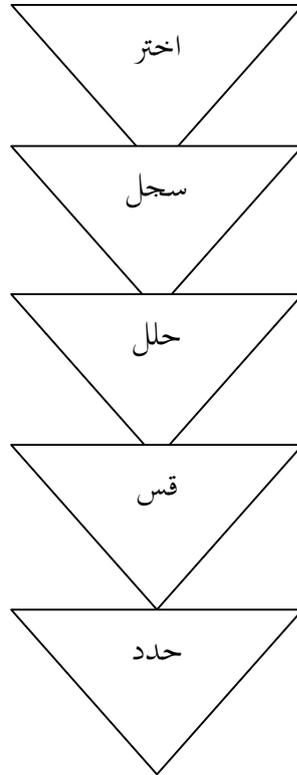
أولاً: معدلات الأداء الوظيفي.

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه و معدلات الأداء الوظيفي من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما يوضحها الشكل الموالي:

¹: شامي صليحة، "المنهج التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكره ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص71.

الشكل رقم (04): وصف معدلات الأداء



المصدر: زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1993، ص288.

يبين الشكل السابق الخطوات التي لا بد من إتباعها لوضع معدلات الأداء وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:

1. الاختيار: تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو

شكاوي الموظفين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر

الاحتيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.¹

2. التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم

فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط الذي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء

المكونة للنشاط المتجددة في العمل.

3. التحليل الانتقادي: تركز هذه الخطوة صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة

الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

4. القياس: وتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني

المناسب لقياس العمل.

5. التحديد: يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت

القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه. علما أن معدلات الأداء

تختلف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع،

وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المؤسسة.

ثانيا: معايير الأداء الوظيفي.

يهدف وضع معايير للأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء،

بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للترقية بين فعالية الأداء

وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة

¹: زوليف مهدي حسن، "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، المرجع السابق، ص 289.

منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وتنحصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:¹

1. **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً للإلتقان في مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، والأهداف والتوقعات.
2. **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء الوظيفي، مما يصيب الموظفين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يتم الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكسبه الفرد من خبرات، تدريب، تسهيلات.
3. **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضى إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.
4. **الإجراءات:** الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع

¹: الخليفة زياد سعيد، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص: إدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص76.

الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء الوظيفي بغياب أحد الموظفين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى الموظفين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده أسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.¹

ثالثاً: تحسين الأداء الوظيفي.

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالي:²

1. تنمية القوى البشرية بالتدريب.
2. خلق الدوافع والحوافز لدى الموظفين.
3. الإدارة بالأهداف.
4. المشاركة والعمل الجماعي.
5. تصميم العمل (الوظيفة).
6. إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.
7. استخدام أساليب عمل محسنة.

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة.

ويتطلب تحسين أداء أية مؤسسة توازن العناصر الأربعة التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة.³

¹: الخليفة زياد سعيد، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء"، المرجع السابق، ص77.

²: البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص: إدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص40.

³: الخليفة زياد سعيد، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء"، المرجع السابق، ص80.

المطلب الثالث: مكونات الأداء الوظيفي (الكفاءة والفعالية)

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسيرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصلحين الهامين.

أولاً: الفعالية (Efficiency, Effectiveness).

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.¹

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

حسب **Vincent plauchet** الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".²

وقد عرف **Walker et Ruibert** الفعالية على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة".

حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

¹ : B.Deraux ,A. Coulaud, « Dictionnaires du management et de contrôle de gestion », 2éme édition, dumod, paris, 1999, P78.

² : الداوي الشيخ، "نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص4.

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة)، كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح.

❖ **قياس الفعالية:** تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:¹

• **الطريقة الأولى:** تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$Rp / Rm = \text{الفعالية}$$

Rm: النتائج المحققة.

Rp: النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

• **الطريقة الثانية:** تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة

لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$Mp / Mm = \text{الفعالية}$$

Mm: الإمكانيات المستخدمة.

Mp: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

ثانياً: **الكفاءة (Efficacité, Efficiency):** يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات

العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على

¹: محفوظ جودة وآخرون، "منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2001، ص 71.

حالة التقاطع بين هذا المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية... الخ.

وعليه سنتنصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفني بالغرض من الدراسة، وهي:

تعريف الكفاءة حسب Wilber: الكفاءة هي "قدرة مردودية المؤسسة"¹. بمعنى أن الكفاءة هي مقياس

للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترن من معنى الإنتاجية.

وحسب **Vincent plauchet** الكفاءة هي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من

الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"².

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال

مدخلات أقل)، كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون

حصول أي هدر يذكر"³.

أيضا تعرف الكفاءة على أنها: "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما"⁴.

إذ نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر

الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها

على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج لأقل

تكلفة.

¹: حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2005، ص41.

²: الداوي الشيخ، "نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص6.

³: يريقي حسين، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونطراك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص194.

⁴: محمد محمود يوسف، "البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص126.

❖ قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

الكفاءة = $\frac{Mr}{Rm}$ = المخرجات / المدخلات.

Rm: النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة وفقاً لما يلي:

الكفاءة = $\frac{Mp}{Rp}$

Rp: هي النتائج.

Mp: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات

إن الأداء يختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة والفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبا أو إيجابيا. ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين (كل حسب موضوع بحثه)، سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الإيجابية وتقليل أثارها السلبية، منهم **Donaldson** الذي أورد القائمة التالية:¹

- الهيكلية.
- القيادة.
- العملية الإنتاجية في حد ذاتها.
- الثقافة.
- الإستراتيجية.
- الخيارات التقنية.
- المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة (le contexte).
- أسلوب الإدارة.

¹: د. بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، 2014، ص 67.

وغير بعيد عن هذه العوامل أورد **Kruger** ما أسماه بالأجزاء (Segments) الستة للأداء الوظيفي والتي تتمثل في الأشخاص التي لها تأثير على توحيد سياسة المؤسسة، الفلسفة والثقافة (نظام القيم، الرموز، الأساطير...)، الإستراتيجية، الأنظمة، طاقات الإنجاز الكامنة، والعملية الإنتاجية.¹

وعلى خلاف هذا المدخل لدراسة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، ثم قسموها إلى العوامل الخارجية على حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية... أما العوامل الداخلية فقد قسموها إلى عوامل بشرية، تقنية، تنظيمية.²

وعلى الرغم أن هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير من الباحثين إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة ما بين ما هو داخلي وما هو خارجي أو بالأحرى بين المحيط والمؤسسة.

أولاً: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة.

بناء على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"³، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده، وباعتبارها كذلك فإن أثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطراً تؤثر سلبياً على المؤسسة وبالتالي على أدائها وتفرض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من أثارها⁴، وفي الحقيقة لا يتوقف دور المؤسسة تجاه أثار هذه العوامل عند العمل على تقليص مخاطرها فحسب، بل يتعدى إلى خلق الفرص التي تسمح أو تساعد على تحقيق الأهداف. ولذلك فإن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أو بالأحرى رفع مستويات أداءها يرجع في جانب منه إلى قدرتها على تكيف أو التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصاً كانت أو مخاطر

¹: أ.د. عصام عبد الوهاب الدياع، "تقويم الأداء الإداري للمشاريع"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الرابعة، عمان، 2015، ص 137.

²: د. بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، المرجع السابق، ص 68.

³: Stair & Reynolds, « Principles of information System », 4th ed, an international Thomson publishing co, usa, 1999, p418.

⁴: د. جي فاردي، ترجمة سلمان يعقوب العبيدي وإبراهيم جرجيس، "إدارة الإنتاجية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 5، 2005، ص 18.

خاصة وأن أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، التعقد، تنوع الأسواق والعدوانية.

ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية... وإن كان هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من العوامل يمكن أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة كأنماط الاستهلاك مثلا التي يمكن أن تدرج ضمن العوامل الاقتصادية وفي الوقت نفسه ضمن الميزات الثقافية للمجتمع، ولهذا فإن التداخل بين مختلف العوامل يعتبر في حد ذاته عاملا آخر جديرا بالأخذ في الحسبان عند دراسة انعكاسات هذه العوامل على أداء المؤسسة.

ثانيا: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة.

يمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب النظري الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

1. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على

الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2. العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم

على الخصوص:¹

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.

- مستوى تأهيل أفراد.

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

- نظامي المكافآت والحوافز.

- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

- نوعية المعلومات.

المطلب الثاني: الأداء والإنتاجية تماثل أم اختلاف

أولاً: مفهوم الإنتاجية.

لقد مر مصطلح الإنتاجية بعدة مفاهيم عبر الزمن فذكر لأول مرة على أنه القدرة على الإنتاج وذلك في القرن

18 من طرف الباحث² F. Queeny ثم عرف بعد ذلك في القرن العشرين فعرفته المنظمة الأوروبية للتعاون

الاقتصادي والتنمية O.C.D.E بأنها "كمية المخرجات منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج".

إن هذه البلورة الدقيقة توضح ذلك الفرق بين التعريف المستند على فكرة القدرة على الإنتاج وهو تعريف مبدئي

لا يمد بأي صلة إلى التعريف المستند على فكرة الإنتاج الفعلي والذي يعتبر الأداة الكمية التي تسمح بقياس

الإنتاجية كما أن القدرة على الإنتاج في التعريف التقليدي للإنتاجية لا تعني حتما ضرورة وجود مخرجات بل

يكفي معها وجود تلك الطاقة الكامنة في العامل الإنتاجي، ولن يكون أي تحقيق للإنتاجية إلا عن طريق تفاعل

¹: السالم مؤيد، صالح عادل، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص174.

²: Michel Gervais, « contrôle de gestion », Economica, paris, 1997, p15.

عوامل الإنتاج مع بعضها البعض ضمن نظام يمكنها من بناء مخرجات نهائية انطلاقا من موارد معلومة المصادر، وهذا ما وضعه وأكدته خبراء منظمة العمل الدولية¹ ILO على أن الإنتاجية هي حصيلة التعامل والتكامل بين عناصر الإنتاج الأربعة: الأرض، رأس المال، العمل، والتنظيم. ويرى الباحث **Mark** الإنتاجية على أنها: " كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات"، من خلال هذا التعريف نلاحظ الاقتراب إن لم نقل التطابق التام بين مفهوم الإنتاجية والكفاءة على التوالي، وقد نجد أيضا تعريف **Mali** للإنتاجية على أنها:

"قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء الوظيفي بأقل قدر من إنفاق الموارد"، قد لا يختلف هو الآخر مع تعاريف الكفاءة التي هي الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية وكذلك بالنسبة لتعريف الإنتاجية الذي لا يختلف هو الآخر مع تعريف الكفاءة التي هي الوصول إلى الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، إن هذا الالتباس مع مفاهيم الأداء والكفاءة يفقد الإنتاجية معالمها ويعتبر مسألة جديرة بالتحري نظرا لأهمية هذا المفهوم الواضحة في مجال الاقتصاد، وضرورة ضبطه تعتبر مطلبا رئيسا ليتسنى في الأخير بناء فكرة واضحة عن المصطلحات سابقة الذكر دون شوائب تدخل الريب والتداخل المخل بمعنى الأداء والإنتاجية منتشر الاستعمال، إن لم نقل الغالب على مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال.

ثانيا: الفرق بين مصطلح الأداء ومصطلح الإنتاجية.²

إن جميع الدراسات حاولت أن تبرز مفهوم الأداء بشكل واضح عن غيره من المفاهيم القريبة منه كالمردودية الإنتاجية، الكفاءة والفعالية ولم تجد منفذا سوى أن تقدم الأداء على أنه مفهوم متغير حسب النشاط قد يكتسب صورة الإنتاجية إذا ما ارتبط بالنشاط الإنتاجي أو التنافسية إذا ما ارتبط بالمجال التجاري أو المردودية في المجال المالي. لكن تعريف **Philip Lorrino** استطاع أن يتجاوز التعاريف التقليدية سابقة الذكر بمراحل عديدة

¹ : Jeormea Mark, « Productivity Measurment in Jerom M. ROSEW », ed productivity prospect for Growth, New York, 1998, p55.

² مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص29.

توقف عندها الكثيرون، وذلك بالفصل جيدا في الموضوع وحل معضلة الأداء عن طريق تحليل بسيط مفهوم الكفاءة والفعالية، ولقد ركز في تعريفه للأداء على رؤية مختلفة تماما تنص على أن الأداء هو حكم على العلاقة بين الموارد المستهلكة في نشاط معين وعبر عنها بالتكلفة، والحد الذي يمكن لذلك النشاط أن يبلغه في إرضاء حاجات المستهلكين وعبر عنها بالقيمة. إن هذا التعريف حسب لورينو يمكن من فهم جميع العلاقات سواء كانت في المجال التسويقي ونقصد بها علاقة (جودة- سعر) أو علاقة (قيمة- تكلفة) وهنا نستطيع من خلال هذا المفهوم أن نستنج الفرق بين مفهوم الإنتاجية الواسع الاستخدام ومفهوم الأداء الدقيق المتعدد الأبعاد.

إن الدراسات المتعلقة بالإنتاجية تحلل المسائل المرتبطة مثلا بالمستوى الذي يمكن أن تحققه مؤسسة ما من خلال مخرجات خلال مدة زمنية معينة، أي بعبارة أخرى أن الإنتاجية هي ذلك الحجم أو الكمية من المخرجات في حين أن الأداء يرتبط بقيمة المخرجات الناتجة عن تكاليف استخدام مورد ما، وبالتالي نجد بأن الاختلاف يقع أساسا بين مفهوم القيمة والكمية وقد يعلل هذا الاختلاف استخدام مصطلح التحسين مع الأداء والزيادة مع الإنتاجية ولتوضيح هذا الفرق بشكل أوضح وأكثر دقة سنوضح مثلا على ذلك:¹

قد تعتبر بعض الدول قدرة مؤسستها على امتصاص البطالة مؤشرا جيدا على الأداء.

وقد تعتبر دول أخرى ارتفاع معدلات إنتاجية في مصانعها دلالة على قوة أداء مؤسساتها والنظرتان مختلفتان تماما بالرغم من وجود حكم واحد يطلقه الطرفين وهو الأداء الجيد، فالقاسم المشترك على اختلاف الرؤى هو الحكم الموحد المؤسس على مفهوم القيمة لكليهما، فالقيمة هنا والتي يريد لها لورينو من خلال تعريفه، استطاعت أن تشمل قدرة المؤسسة على تلبية حاجة اجتماعية انطلاقا من موارد محددة فهي بذلك تقدم قيمة مضافة مدركة من المجتمع والحكومة وكذلك تضمنت في الجهة الأخرى قيمة مضافة مدركة مرتبطة بحاجة لزيادة الإنتاجية. إن هذا المثال يوضح بأن مفهوم الأداء مرتبط بتفسير القيمة المقدمة مفهوم أشمل وأوسع ويرفع اللبس لا محالة بين المفاهيم السابقة المربكة ومفهوم الأداء المتكامل المتعددة الأبعاد.

¹: مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، المرجع السابق، ص30.

المطلب الثالث: قدرات ومهارة العنصر البشري

يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات اليوم، ميزة تنافسية يصعب تحصيلها والمحافظة عليها وذلك لتضاعف الاعتماد على البحث والتطوير الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع.

1) اليد العاملة المؤهلة.

عندما تتحول المؤسسة وتصبح ذات أداء عالي ويزداد معها تعقد العمليات القائمة بها، لتجد نفسها أمام صعوبات تنبع في غالبها من تضائل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مما يدفع بها لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع المورد البشري القادر على فهم وتحليل واتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع التغيرات الطارئة.

ففي سنة 2006 أقرت 9 من 10 مؤسسات أمريكية في مجال التصنيع إلى الجمعية الوطنية للمصنعين **NAM** بأنها غير قادرة على إيجاد الموارد البشرية الملائمة التي تمكنها من تسيير أعمالها، كما أن الباحث **Williams** في سنة 2007 أكد بأن نفس الجمعية أشارت بأن 80% من أعضائها يعانون من فقر حاد بالنسبة للقوة العاملة الماهرة مما يؤثر ذلك سلبا على جدول الأعمال المستهدف.¹ ومن المثير أيضا اكتشاف بأن المؤسسات اليوم قد غيرت اهتمامها من التفكير في المورد البشري على أساس المهارات في تسيير الموارد البشرية وانتقاء الأفراد وذلك بعد الأبحاث التي قام بها معهد **Sirota Intelligence** في سنة 2006 حيث أظهرت الدراسة بأن 64% من المديرين أكدوا بأن اختيار المستخدمين وانتقائهم هو أهم تحدي تواجه مؤسساتهم وتوقع المعهد بأنه في سنة 2009 ستبلغ هذه النسبة 86%.

تعتبر المحافظة على اليد العاملة الماهرة والخبرة مشكلا آخر تعاني منه المؤسسات حيث أجاب تسعة وثلاثين بالمائة من المستجوبين بعد بحث قامت به مؤسسة **Watson Wyatt** بأن الحفاظ على اليد العاملة الكفوة

¹: مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، المرجع السابق، ص48.

والإبقاء على الذكاء الاجتماعي المتنامي بعد سنوات الاحتكاك والخبرة داخل المؤسسة يعتبر تحديا هو الآخر في ظل وجود تنافس عالمي على الموارد البشرية¹، وقد لا تعد هذه المشاكل حكرا على الولايات المتحدة أو البلدان المتقدمة بل تمس بشكل واسع أيضا تلك البلدان السائرة في طريق النمو، فهي وعلى الرغم من ارتفاع معدلات النمو بالمقارنة مع تلك البلدان، إلا أن التكوين المتخصص القادر على تأهيل هذه الأعداد الهائلة من الأفراد لا يزال ضئيلا إلى حد بعيد وهذا يعتبر من أهم تحديات الانفجار الديموغرافي فالبحث عن يد عاملة ماهرة في هذه الظروف يكاد يكون مستحيلا إلا عن طريق بناء نماذج صحيحة للتسيير.

(2) الأخلاق (Ethics):

إنه مما يتبادر للأذهان عند وقوفنا عند مصطلح الأخلاق هو ذلك القيد الديني أو الاجتماعي الذي يمسك ويحيط بالعقل المبدع مسببا له ركودا وفتورا عن مواكبة الحضارة إلا أن تعريف هذا المصطلح في الحقيقة مختلف عن ذلك تمام الاختلاف.

فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى رغم أن لكل مهنة قيما ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، فإن افتقر أي مما سبق كان الافتقار لأخلاق المهنة، في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت المجتمعات ميكانيكية تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة، وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضمونا.

وغالبا ما تقتضي أخلاق المهنة العناصر التالية:

الفائدة: إن أي عمل لا بد أن يكون ذو فائدة وصالحا لصاحبه وللآخرين.

¹: السالم مؤيد، صالح عادل، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص205.

عدم الإيذاء: والمقصود عدم إيذاء الآخرين سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد، لذا فإن إتقان العمل والتروي فيه أمران أساسيان حتى لا يكون فيه أذى لأي طرف.

عدم الاستغلال: وهذا يستلزم قدرا عاليا من الأخلاق يمنع الإنسان من استغلال أي نقاط ضعف قد تكون لدى الأفراد المتعامل معهم لتحقيق مصالح شخصية ليست من حقه.

العدالة: والعدالة أيضا تحتاج إلى انضباط نفسي بحيث تحصن من الوقوع في فخ ظلم الآخرين.

الإخلاص: من يحافظ على مهنة لا بد أن يخلص لها ويعطيها ما تستحقه من اهتمام وعناية.¹

¹: مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص49.

المبحث الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

المطلب الأول: دور الرؤساء في تحسين الأداء

يلعب الرئيس أو المدير الدور المحوري في توجيه الموظفين والإشراف الذي يكون غاياته الوصول لإدارة فاعلة الأداء، وتحدد النقاط الرئيسة لدور المدير في تحسين أداء المرؤوسين على النحو التالي:¹

1. أن يشجع الأفراد الموظفين ومرؤوسيه على المحاولة للتفكير الإبتكاري والتطويري.

2. عند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر في المساعدة على التعلم والتفاهم.

3. أن ينوه للأفراد جوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة.

4. ألا يسود شعور الخوف لدى الموظفين، أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم.

5. عن طريق تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين ليزيد وينمي من مهارتهم.

6. تنبيه الرؤساء في المؤسسة مرؤوسيهم إلى فرص الترقية في المسار الوظيفي.

ويوجد عدد من المعايير والنقاط الرئيسية لإدارة الأداء بشكل كفاء تحقق بالنهاية أهداف وغايات المؤسسة وهي:²

1. وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.

2. الاهتمام بتوصيل معايير الأداء المستهدف بوضوح وشفافية.

3. التأكيد على مشاركة الموظفين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف المتفق عليه.

4. أن يكون هنالك أساليب تقف على الأداء الوظيفي الضعيف وطرق معالجته.

5. وضوح طرق وآليات نظام إدارة الأداء الوظيفي.

¹: بلال محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص59.

²: علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2001، ص134.

المطلب الثاني: التغيرات في البيئة الخارجية

تعتبر التغيرات السريعة للبيئة الخارجية من أهم التحديات وأبرزها وأكثرها تأثيراً على أداء المؤسسات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية وانفتاح الأسواق ونضوب الموارد، مما دفع المؤسسات إلى التفكير أكثر والبحث عن الاستقرار السياسي والاقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء.

1. التغيرات السياسية والقانونية:

- التغيرات القانونية: تعتبر من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات وتتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي، حيث أثبتت دراسة لمنظمة الإدارة الأمريكية (AMA) سنة 2006 بأن القوانين التي تصدرها الحكومات تعتبر عائقاً أساسياً في تطبيق مخططات المؤسسات، وتحتل المرتبة الثانية بعد مشكل ندرة الموارد وأكد المستجوبين بأن القدرة على التأقلم مع القوانين التنظيمية للدول ينعكس بشكل مباشر على الأداء المالي.¹

- التغيرات السياسية: قد لا تكون التغيرات القانونية لوحدها مؤثر على أداء المؤسسة، بل يظهر جلياً بأن السياسات العامة التي تمارسها الدول على الأمم قد تكون الفصل في بقاء أو فناء المؤسسة، ولطالما كان غياب الاستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار والتهديدات التي تواجه المؤسسات وهذا بعد دراسات عديدة قامت مؤسسة AON سنة 2006، ولقد أصبحت البيئة السياسية من أكبر الاهتمامات في الوقت الراهن وذلك راجع لسببين: الأول هو العولمة والثاني هو تضاعف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة وذلك راجع لتأثير الإعلام الواضح.

كما تجدر الإشارة إلى أن العلاقات بين الدول أصبحت جد معقدة، والتحدي كما أشارت مؤسسة McKinsey الاستشارية مرهون بواقع اليقظة السياسية المتواجد ضمن الهيكل العام للمؤسسة ولعل

¹: بلال محمد، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص116.

أنجع الحلول لتجاوز صعوبات المرحلة يكمن في بناء تحالفات بين المؤسسات والتحلي باليقظة وتكوين جماعات ضغط حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار ومواكبة التغيرات الطارئة على الساحة السياسية.

2. التغير في البيئة الطبيعية والمناخ:

إن موضوع التغيرات الطارئة على الطبيعة والمناخ وأثرها على أداء المؤسسات يمثل طرحا جديدا ولا تزال الأبحاث في هذا المجال غير مكتملة النضوج، وعلى الرغم من وجود تأكيدات هائلة توضح تلك العلاقة الشديدة بين الطبيعة والأداء إلا أن واقع الأمر يكشف أن هذه الرؤى لا تعدو كونها استنتاجات لم تثبت بأبحاث دقيقة يمكن الاعتماد عليها بشكل مطلق.

ولقد انبثقت بعض الرؤى من فكرة الاستدامة التي يجب تحقيقها في العالم اليوم والحفاظ على الموارد من أجل الأجيال القادمة فتضمن بذلك المؤسسات تحقيق هدف البقاء والذي يعتبر مؤشرا رئيسيا للأداء وخاصة على المدى البعيد وتكمن أساسيات الاستدامة في تحقيق ثلاث نقاط أساسية: الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة المالية، وفي بيئة معقدة عالمية يصبح الحفاظ على الأداء في المستوى الطويل الأجل مقترنا لا محالة بتحقيق السلامة للمجتمعات والطبيعة التي تعمل من خلالها وتستفيد منها المؤسسة.

قد يجد البعض الآخر بأن الفكرة ليست معقدة إلى هذا الحد بل هي بسيطة، والتأثيرات يمكن ملاحظتها مباشرة على الأداء وذلك راجع إلى أن "المشكل البيئي والمناخي في الوقت الراهن سيؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة، وكذلك على قدرتها المالية والتشغيلية" وهذا ما أشير إليه في مقال نشر المجلة اللندنية (International Financial Law Review) في شهر فبراير 2007 وأكد المقال على أنه:

"بغض النظر عن المشكل الأخلاقي داخل المؤسسة وتحديد الواجب نحو البيئة الطبيعية والمجتمع، فإن القدرة على تطبيق القواعد العامة والقوانين المنظمة لنشاط المؤسسات أمام البيئة كطرق تصريف النفايات واحترام الأنظمة البيئية يعتبر حتميا لما يترتب عليه من العقوبات المالية التي قد تسلط على المؤسسات التي لا تحترمها فيؤثر ذلك

بشكل مباشر على أداء المؤسسة"، لكن التأثير الايجابي لتطبيق القواعد والقوانين المنظمة للبيئة على الأداء بقي موضع تساؤل من طرف الباحثين، ولقد أقيمت دراسة شملت 40 مؤسسة حول التأثيرات المحتملة لتطبيق ISO 14001 على الأداء، فكانت النتيجة أن تصرفات المستخدمين في هذه المؤسسة أصبح أكثر التزاما واهتماما بالبيئة، ومع ذلك فإن أي تأثيرات مهمة أو جدية لتطبيق ISO 14001 لم تظهر على الأداء¹.

المطلب الثالث: العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي.

أدى التطور التكنولوجي السريع والحاجة المتزايدة إلى السرعة في الإنجاز ورغبة المواطنين في الحصول على خدمات عديدة وبصورة أكثر تطورا وبدقة متناهية مع قصور الإدارة التقليدية للاستجابة لتلك الرغبات إلى ضرورة إعادة النظر في نظم وأساليب الإدارة، ومن هنا زاد اهتمام المؤسسات بتكنولوجيا المعلومات، وذلك نظرا لدورها الناجح والكبير في الجوانب الإدارية المختلفة، حيث أسهمت في إحداث تغييرات كبيرة وهامة، تمثلت في تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية وتحسين وزيادة السرعة في الإنجاز... الخ.

➤ أهمية تكنولوجيا المعلومات:²

- تساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز.
- تساعد المؤسسات في إيجاد فرص جديدة للعمل.
- تعتبر القاعدة الأساس التي تبني على ضوئها المؤسسات ميزتها لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فعال ورئيسي في إنجاح تلك المؤسسات.
- تعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسات وإعادة تشكيل منتجاتها وخدماتها.

➤ العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي: أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملا محفزا

للمؤسسات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارعت

¹: بلال محمد، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص117.

²: حنان أحمد القضاة، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة ال البيت، الأردن، 2007، ص47.

المؤسسات لتهيئة الأفضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقة في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية وتبسيط وتسهيل الإجراءات. والاستغلال الأمثل للقوى العاملة، فضلا عن الإسهامات الكبيرة في الأنظمة المالية، وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغيرات (الهيكلة، العمليات، إدارة المؤسسة) وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفؤ التي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

لذا نرى أن العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي على النحو التالي:¹

1. تسببت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.
2. تسبب في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.
3. تسبب في التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.
4. إن اهتمام المؤسسات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يساهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.
5. إن الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية في المستويات العليا في أي مؤسسة مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية لها دور هام في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبني وتطور العملية الإدارية برمتها.

¹: ندى إسماعيل جبوري، "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة بغداد، العراق، 2003، ص146.

6. تسببت في زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة.

7. تسببت في زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال تنمة عملياتها وأنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب مما يساهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات.

8. تسببت في زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المؤسسة في الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات.

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، الكفاءة والفعالية، قدرات ومهارات العنصر البشري، إضافة إلى أثر التكنولوجيا على الأداء الوظيفي، تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

إضافة إلى أن المورد البشري هو الثروة الأولى والرئيسية للمؤسسات، وبذلك يعد العامل الأساسي لأدائها، إضافة إلى تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الموظفين ويوضح للمؤسسة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية.

وسنحاول إسقاط هذا المفهوم على الواقع العملي والذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

سعيدة

مقدمة:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد أثر التسويق الداخلي في مؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز بسعيدة على الأداء الوظيفي، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة. لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة من وثائق المؤسسة إضافة إلى ما قمنا به من استقصاء الآراء حول موضوع تقييم أداء الأفراد بواسطة استبيان موجه لموظفي المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

ولأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث على التوالي:

- المبحث الأول: "الإطار التحليلي لمؤسسة سونلغاز".
- المبحث الثاني: "منهجية الدراسة".
- المبحث الثالث: "نتائج الدراسة الميدانية".

المبحث الأول: الإطار التحليلي لمؤسسة سونلغازالمطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

عرف العالم تطورات تقنية وتحولات اقتصادية واجتماعية جذرية دفعت بالمؤسسات إلى إدخال إصلاحات على أنظمتها التسييرية وهيكلها القاعدية، والاهتمام أكثر بمواردها البشرية قصد التلاؤم مع المحيط الاجتماعي ومؤسسة سونلغاز واحدة من هذه المؤسسات.

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة.

لقد برزت أهمية الصناعة في الجزائر في أوائل الأربعينات، ومن أبرزها استغلال الكهرباء والغاز في تلك الفترة من طرف المستثمرين الفرنسيين الخواص، حيث كان إنتاج وتوزيع الكهرباء من مسؤولية مؤسسة "ليون" وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية كانت سياسة الحكومة الفرنسية انتهاز التنمية الاقتصادية في الجزائر، حيث أرادت أن تقوم بإنجازات كبرى بعدما كان الاقتصاد الفرنسي في حالة متدهورة نتيجة الحرب، وهذا ما جعل الحكومة الفرنسية آنذاك تقوم بمجهودات كبيرة كي تبعث روح التنمية الاقتصادية من جديد، فقامت بتطبيق القانون 628/46 المؤرخ في 1946/04/08 والمتضمن تأمين المؤسسات الخاصة وتقديم تعويضات لمؤسسة الكهرباء الفرنسية EDP، كما خضعت الجزائر لنفس الأمر في جوان 1947 حيث ظهرت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر

1. EGA

غداة الاستقلال، قررت الدولة الجزائرية استرجاع مؤسساتها التي كانت تحت السيطرة الفرنسية وشرعت في تسخير جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها والاستعداد الكامل لتلبية حاجات المجتمع الجزائري، وفي 31 ديسمبر 1962

¹: رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص125.

بناء على القانون 175/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 قررت بقاء EGA والمحافظة على نظامها القانوني

كمؤسسة عمومية وهي بذلك من أقدم المؤسسات الجزائرية.

وفي جويلية من سنة 1969 تم إجراء تعديلات متضمنة في الأمر 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969

والمنشور في الجريدة الرسمية في 1 أوت 1969 المتضمن إعلان حل المؤسسة العمومية لكهرباء وغاز الجزائر وقرر

إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز - وكانت من بين صلاحياتها الأساسية: احتكار الإنتاج، النقل

والتوزيع، الاستيراد والتصدير للطاقة الكهربائية .

وفي سنة 1983 تم إنشاء ستة مؤسسات لانجاز الاستثمارات التي برمجت في المخطط الوطني (سنة 1978)

الخاص بتوفير الكهرباء والغاز عبر كامل التراب الوطني وهي:

1. Entreprise National de Réalisation des Canalisations du Gaz

(مختصة في إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز)

2. Montage des Infrastructures et Installation électrique

(مختصة في أشغال توليد الكهرباء)

3. Entreprise National de Fabrication d'Appareils de Mesures et de

Contrôle (مختصة في إنتاج العدادات ومعدات القياس والمراقبة)

4. Entreprise Nationale des Travaux d'Electrification Rurale

(مختصة في تركيب أسس الكهرباء)

5. Entreprise Nationale des Travaux de génie civil

(مختصة في أشغال الهندسة المدنية)

6. Montage industrielle (مختصة في التركيب الصناعي)

في سنة 1991 تغير نمط مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري حيث أن المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 ينص على: "تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري"

وفي سنة 1995 جاء التأكيد على طبيعة سونلغاز في المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وأنها تحت مسؤولية وزير الطاقة.*

وفي سنة 2002: جاء المرسوم الرئاسي رقم 195/02 الصادر بتاريخ 01 جوان 2002 ليثبت الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ-SPA والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة: سونلغاز شركة ذات أسهم.

يقع مقر المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة، ويمكن أن يحول إلى مكان آخر من التراب الوطني الجزائري كما تنص عليه المادة 4 من القانون الداخلي للمؤسسة على أن رأسمالها يبلغ: 150 مليار (د.ج) موزعة على 150 ألف سهم قيمة كل سهم واحد مليون (د.ج) تحررها وتكتبها الدولة الجزائرية دون سواها.

كما أن مؤسسة سونلغاز كانت مرشحة ابتداء من سنة 2005 لتكون من خمس مؤسسات الأوائل في بلدان البحر الأبيض المتوسط، وهي مؤسسة يحكمها القانون التجاري في علاقتها بالزبائن والقانون الإداري في علاقتها بالدولة.

* - للعلم فقط أن عملية استخراج الغاز ليست على عاتق المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بل على عاتق المؤسسة العمومية سونطراك، وأن مؤسسة سونلغاز هي ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد سونطراك.

في سنة 2006: إعادة التنظيم الهيكلي لسونلغاز في إطار إستراتيجيتها في إعادة المركزية المتعلقة بمهامها الأساسية والترقية الصناعية قامت مؤسسة سونلغاز بوضع تنظيم هيكلي حديث، حيث نظمت عددا من النشاطات المحيطة تحت شكل وحدات كل وحدة لها جهة معينة، وبهذا قسمت سونلغاز إلى أربع وحدات رئيسية هي:

الوحدة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشرق، الوحدة الجهوية للجزائر الوسطى، الوحدة الجهوية لتوزيع الوسط، إضافة إلى الوحدة الجهوية بالغرب الذي مقرها بولاية وهران (والتي تضم: بلعباس، تلمسان، عين تموشنت، معسكر، بشار، أدرار،... سعيدة) هذه الأخيرة تمثل مكان إجراء الدراسة الميدانية.¹

➤ أهمية سونلغاز:

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات الوطنية قياسا للقطاع الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي معظم التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال. لقد لعبت "سونلغاز" على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فمساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج التنمية الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97%، ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 37%. وتطمح "سونلغاز" أن تغدو مؤسسة تنافسية تقوى على مواجهة منافسيها، وأن تكون من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة.

تعتبر المديرية الجهوية سعيدة صورة مصغرة للمديرية العامة لغرب وهران لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها، والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات.

¹: رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص126.

الجدول رقم (03): بطاقة تعريف المؤسسة

SONALGAZ	المؤسسة
أحمد مدغري بسعيبة	المقر الاجتماعي
1974 (المؤسسة الأم)	تاريخ الإنشاء
DA 25000000	رأس المال الاجتماعي
توزيع الكهرباء والغاز	مجال النشاط

المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيده.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيده



المصدر: وثائق المؤسسة.

1. مدير التوزيع: يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم

بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.

2. أمانة المدير (السكرتارية):¹

كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله.

وهي تتكلف بالمهام التالية:

✓ المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).

✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3. المكلف بالأمن الداخلي: وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ

الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي.

4. مكلف بالشؤون القانونية: وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء

حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن يواجهوها.

5. المكلف بالأمن الصناعي: بمساعدته يأتي ضمان العمال المسبق حول حوادث العمل وتحسيسه

الدائم والمستمر حول مخاطر الغاز والكهرباء، والقيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز

الوقاية والأمن والعمل بجلب الوسائل الأمنية الحديثة، وحصص تحسيسية للإعلام والنوعية الخاصة

بالعمال حول احترام قواعد الأمن.

¹: وثائق المؤسسة.

6. **المكلف بالاتصالات:** ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.
7. **قسم المالية والمحاسبة:** ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل للبرامج للأشغال السنوية للمركز، وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهم مكلفين بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.
8. **قسم استغلال الكهرباء:** ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
9. **قسم استغلال الغاز:** ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
10. **قسم الإدارة والصفقات:** يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة إلى الزبون (حاليا هذا القسم ليسا فعالا).
11. **قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفين الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الأجور، الترقية، القاعد،...
12. **خلية المراقبة والتفتيش:** حيث يقوم هذا القسم بمراقبة و السهر على تطبيق الإجراءات القانونية لدى جميع الأقسام (حاليا هذا القسم ليسا فعالا).

13. قسم الدراسات التقنية للأشغال: تتكلف هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال

المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.

14. قسم استغلال نظام المعلوماتية: ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة

ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز وإدخال المعلوماتية على أعمال المديرية وضمان العمل الجيد لكل حواسيب ووسائل عمل المديرية.

15. مصلحة الوسائل العامة: وهو القسم الخاص بتموين كل الفروع الأخرى بالتجهيزات والوسائل

المختلفة التي تدخل في عملية الاستغلال بتوفير المكاتب، السيارات التي تعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها الموظفون، معدات العمل، أجهزة الإعلام للعمل بشكل دائم.

16. قسم العلاقات التجارية: هذا الفرع هو الخط الأول والأكثر ديناميكية داخل المؤسسة والذي

يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة، الوصل، والمكلف أيضا ب:

- إعداد الفواتير من أجل الزبائن المشتركين في شبكات الغاز والكهرباء.
- إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين.
- وصل المشتركين الجدد.

17. مصلحة التخطيط الكهرباء و الغاز: يقوم هذا القسم بالتخطيطات اللازمة لشبكات الكهرباء

و الغاز سواء كانت مبرمجة أو تلقائية (حاليا هذا القسم ليسا فعالا).¹

¹: وثائق المؤسسة.

ثانيا: مهام مؤسسة سونلغاز.¹

- ✓ إنتاج، نقل، توزيع وبيع الكهرباء في الجزائر والخارج.
 - ✓ نقل الغاز لسد احتياجات السوق الوطنية.
 - ✓ توزيع وبيع الغاز في الجزائر وخارجها.
 - ✓ دراسة تنمية وتطوير كل أنواع الطاقة (الشمسية مثلا).
- يتعين على مؤسسة سونلغاز في إطار موضوعها ومهمتها كمرفق عام ما يأتي:
- ✓ تقوم بإنتاج الطاقة الكهربائية ذات الجودة ثم نقلها وتوزيعها.
 - ✓ تقوم بالتوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط النقل وبأقل تكلفة.
 - ✓ تخطط البرامج السنوية وتنفيذها.
 - ✓ تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
 - ✓ تحدد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية لمجال نشاطها.
 - ✓ تضع تصورات لكل المنشأة والتجهيزات أو الهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها.
 - ✓ تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفقا لدفتر الشروط العامة.
 - ✓ تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات ولا سيما منها برامج التسيير الكهربائي والتوزيع العمومي للغاز.
- كما يمكن أن تقوم سونلغاز بزيادة على ذلك بما يلي:
- ✓ تنجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها.

¹: وثائق المؤسسة.

- ✓ تشتري أو تشغل أو تودع كل براءة اختراع أو طريقة صنع مرتبطة بموضوعها.
- ✓ تطور كل شكل من أشكال تطوير الزبون وتقديم الإرشادات إليه.
- ✓ تنفذ وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وفي حدود صلاحياتها، وكل العمليات المتعلقة بموضوعها بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة والتي من شأنها تشجيع تنميتها.
- ✓ تنشأ فروعاً لها وتأخذ مساهمات في أي تجمع أو شراكة.

المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموارد البشرية

تعتبر مصلحة الموارد البشرية المسؤولة المباشرة على كل الوظائف المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، التكوين، الترقية والأجور... الخ.

وهي همزة وصل بين العمال ومديرية الموارد البشرية، مهمتها التحضير لسياسات المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية (التخطيط على المدى المتوسط والطويل لتنمية الموارد البشرية)، تنسيق وتنمية الموظفين، كما أنها تساهم في تنمية برامج التكوين وتسيير المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة وتقييم قرارات الموارد البشرية.

أولاً: مهام مصلحة الموارد البشرية.¹

1. التوظيف وتطبيق سياسة الأجور.
2. إعداد إحصائيات دورية متعلقة بحوادث العمل، الغيابات، والدورات التدريبية.
3. تسيير المسار المهني للموظفين.
4. تحديد البرامج التدريبية بما يتوافق مع نوعية ومردودية العمل.
5. مراقبة التأقلم الصحيح للموظف مع طبيعة عملهم.
6. تطبيق الإستراتيجيات المرسومة من طرف قسم الموارد البشرية.

¹: وثائق المؤسسة.

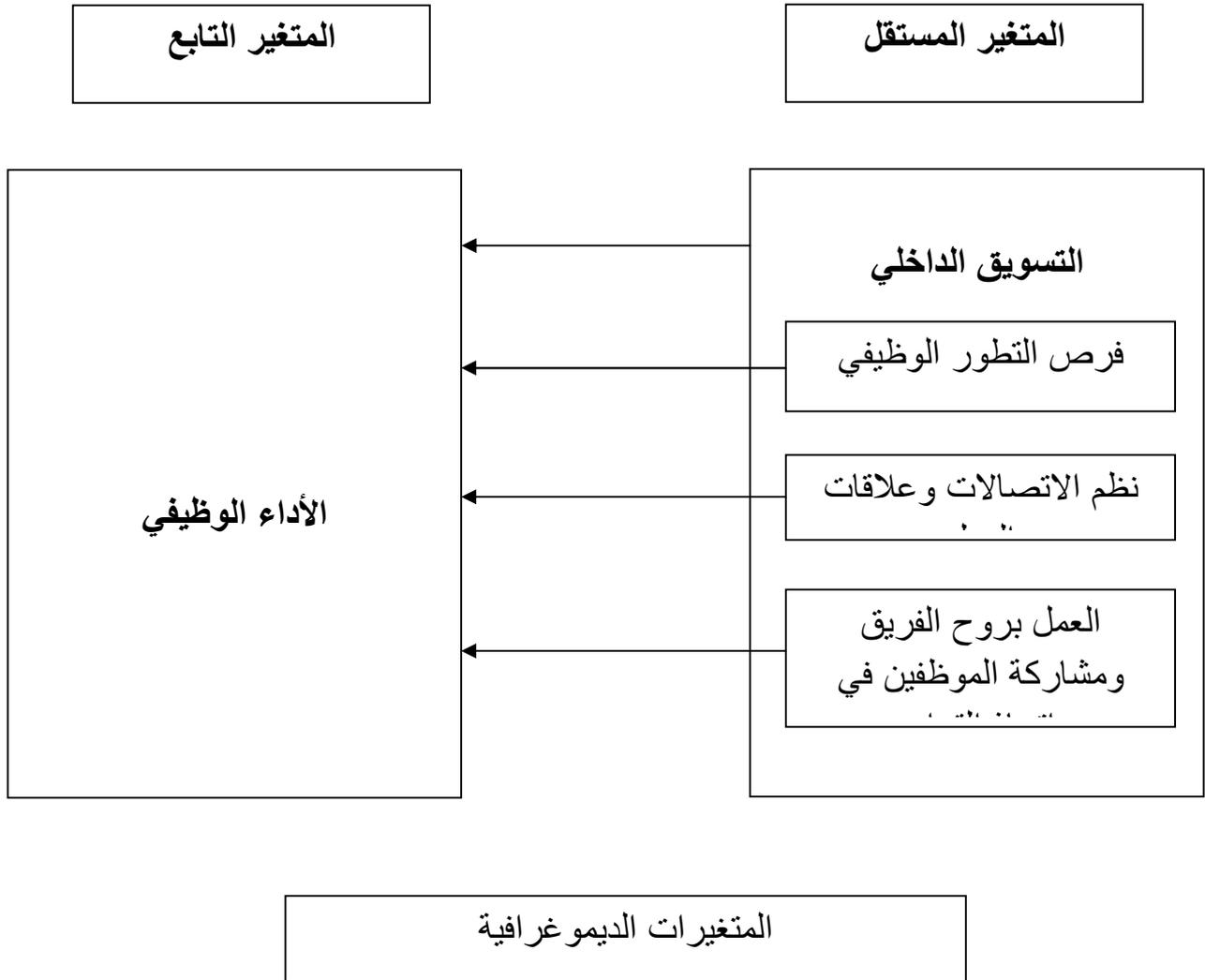
ثانيا: أهداف مصلحة الموارد البشرية.

1. إعطاء الكفاءة والتأهيل للموظفين من خلال التدريب.
2. تطوير نظام الاتصالات والمعلومات على مستوى الوحدة.
3. تطوير نشاطات التنسيق، المساعدة والرقابة.
4. تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية في الوحدة.
5. التنسيق بين مصلحة الموارد البشرية والمصالح الأخرى.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: نموذج الدراسة

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: فرضيات ومجتمع الدراسة

أولاً: فرضيات الدراسة.

إن فرضيات البحث محاولة ممكنة وإجابات محتملة على أسئلة البحث، تستمد من أسس علمية وتتضمن هذه الدراسة الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير للتسويق الداخلي على الأداء الوظيفي.

والتي قسمتها إلى ثلاثة فرضيات بحيث تحتوي كل فرضية على عنصر من عناصر التسويق الداخلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير لفرص التطور الوظيفي على الأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير لنظم الاتصالات وعلاقات العمل على الأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير العمل بروح الفريق ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروقات إحصائية للتسويق الداخلي تعزى لمتغير الجنس.

➤ الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروقات إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لعدد سنوات الخبرة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

1. يتكون مجتمع الدراسة من مهارات وإطارات من موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة، وامتدت الدراسة من

25 جانفي 2016 إلى 10 ماي 2016.

2. تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة 30 موظف (ما بين التنفيذ،

مهارات، إطارات، وإطارات عليا). تم استرجاع كل الاستثمارات أي 30 استثماراً.

3. يعرض هذا الجزء الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة إضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.

4. اعتمدت في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يفيد في تحليل البيانات ومعرفة واقع الظواهر، والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه: "يستخدم لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة".

المطلب الثالث: مصادر جمع المادة العلمية

لقد تنوعت مصادر المادة العلمية بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، ويمكن إبرازها في النقاط التالية:

أولاً: الجانب النظري.

تم الإعتماد على الكتب والمجلات والرسائل والمذكرات الجامعية والأطروحات، وقد كان ذلك باللغتين العربية والأجنبية.

ثانياً: الجانب التطبيقي.

لقد اعتمدت في جمع المادة العلمية في هذا الجانب على الاستمارة وعلى برنامج (SPSS V.20).

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانيةالمطلب الأول: جمع البيانات وتحليلها

أولاً: أداة الاستبيان.

تستخدم للتعرف على درجة ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسة ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي لموظفي سونلغاز بسعيذة.

تتكون استمارة الدراسة من قسمين رئيسيين:

➤ **القسم الأول البيانات الشخصية للمستقضي:** نهدف من خلال هذا الجزء إلى التعرف على البيانات

الخاصة بالمستقضي، من خلال الجنس، والعمر، والمجموعة المهنية، وكذلك الخبرة المهنية.

➤ **القسم الثاني:** هو عبارة عن مجالات الدراسة المتمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مجالات الدراسة

المحور	عدد الفقرات	العبارات
المحور الأول:	<ul style="list-style-type: none"> ● محور فرص التطور الوظيفي. ● محور نظم الاتصالات وعلاقات العمل. ● محور العمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> ● من السؤال (1) إلى السؤال (7). ● من السؤال (8) إلى السؤال (12). ● من السؤال (13) إلى السؤال (15).
المحور الثاني:	<ul style="list-style-type: none"> ● يدرس الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● من السؤال (16) إلى السؤال (29).

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد تبين لي في إعداد الاستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

(1): موافق بشدة.

(2): موافق.

(3): محايد.

(4): غير موافق.

(5): غير موافق بشدة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات البحث

أولاً: قياس الصدق والثبات (اختبار ألفا كرونباخ).

تم اختبار درجة مصداقية البيانات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، حيث يبين هذا الاختبار درجة الوثوقية والاعتمادية لأسئلة الاستبيان.

الصدق: أداة القياس صادقة إذا كانت تقيس ما صممت فعلياً لقياس.

الثبات: مدى قدرته على إعطاء نتائج مماثلة إذا طبقت تحت نفس الظروف والشروط.

الجدول رقم (05): قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول (التسويق الداخلي)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	15

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الجدول رقم (06): قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني (الأداء الوظيفي)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,727	14

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الجدول (07): قيمة ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبانة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	29

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) وجدنا أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي (0.887) وهي قيمة إحصائية جيدة، يمكن اعتمادها والاطمئنان على مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة، مما يدل على تناسق أسئلة الاستبيان.

ثانيا: الدراسة الوصفية (البيانات الشخصية).

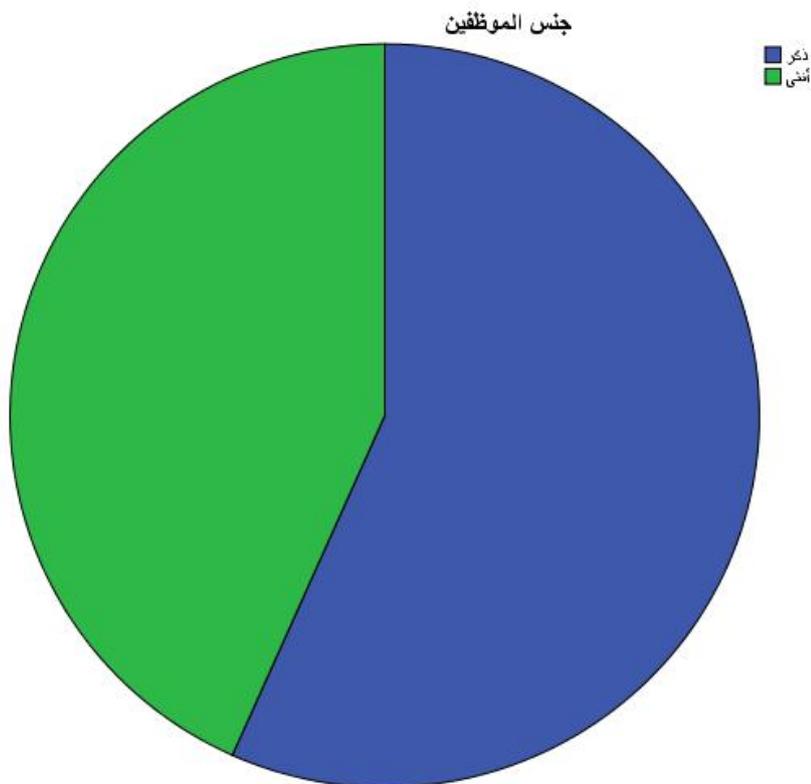
1. الجنس:

الجدول رقم (7): جنس الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ذكر	17	56,7	56,7	56,7
أنثى	13	43,3	43,3	100,0
Valide				
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عدد الذكور (17) أي ما نسبته 56.7% من عينة الدراسة، وأن عدد الإناث بلغ (13) أي ما نسبته 43.3% من حجم الدراسة، مما يدل أن التوظيف في المؤسسة لا يركز على عنصر دون الآخر بل هناك تكافؤ في الفرص.

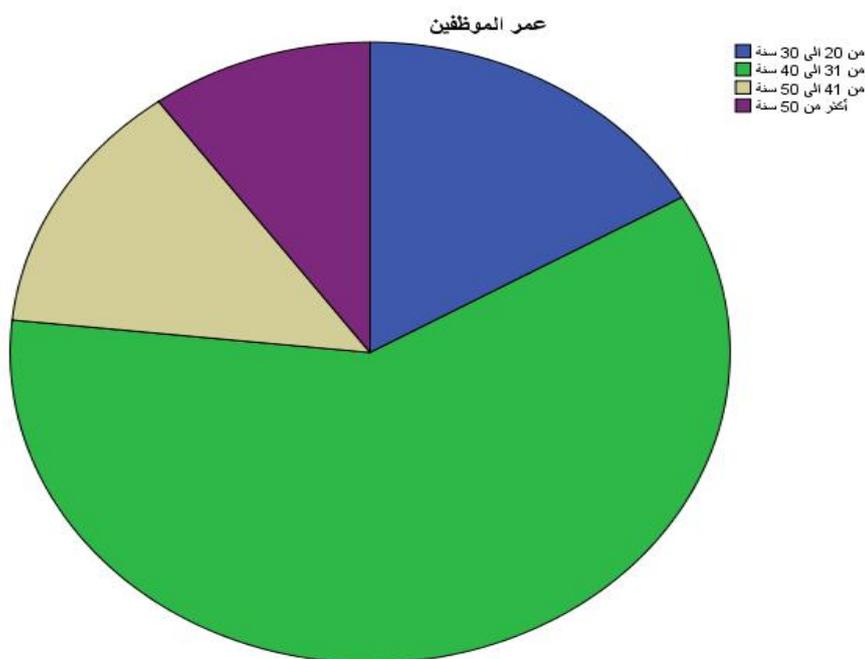
2. العمر:

الجدول رقم (09): عمر الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 الى 30 سنة	5	16,7	16,7	16,7
من 31 الى 40 سنة	18	60,0	60,0	76,7
Valides من 41 الى 50 سنة	4	13,3	13,3	90,0
أكثر من 50 سنة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

توزعت أعمار عينة الدراسة على الفئات العمرية الأربع، الفئة العمرية الأولى (20-30) بما نسبته 16.7%، والفئة العمرية الثانية التي تمثل الأغلبية (31-40) بما نسبته 60%، في حين شكلت الفئة العمرية (41-50) ما نسبته 13.3%، أما الفئة العمرية للذين أعمارهم أكثر من 50 سنة مثلت ما نسبته 10%.

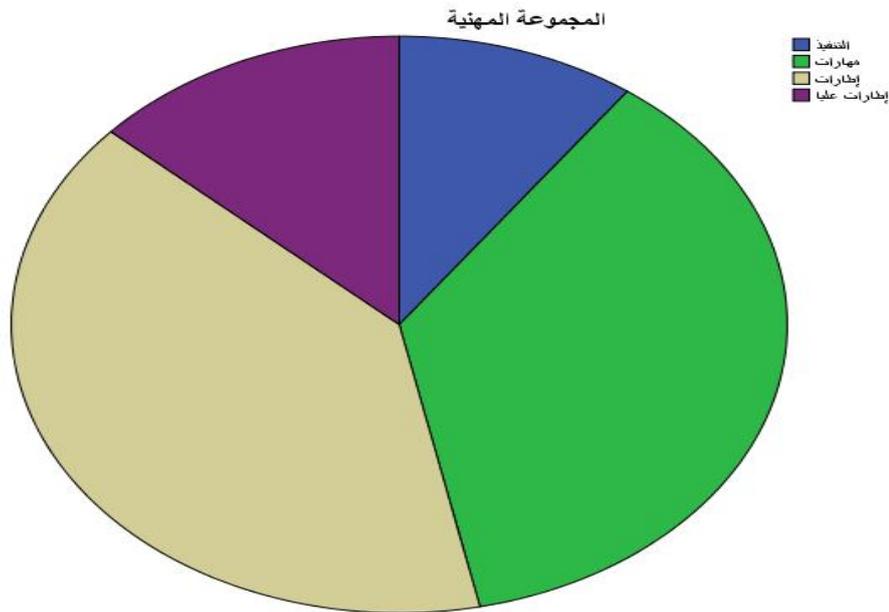
3. المجموعة المهنية:

الجدول رقم (10): المجموعة المهنية للموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التنفيذ	3	10,0	10,0	10,0
مهارات	11	36,7	36,7	46,7
إطارات	12	40,0	40,0	86,7
إطارات عليا	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المجموعة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

فيما يخص المجموعة المهنية الحالية في المؤسسة إن ما نسبته 10% من حجم العينة هم تنفيذيون، في حين ما نسبته 36.7% هم مهارات، وأن ما نسبته 40% تمثل إطارات وهي أعلى نسبة، في حين مثلت 13.3% إطارات عليا.

4. الخبرة المهنية:

الجدول رقم (11): الخبرة المهنية للموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	6	20,0	20,0	20,0
من 5 الى 10 سنوات	12	40,0	40,0	60,0
Validé من 10 الى 20 سنة	6	20,0	20,0	80,0
أكثر من 20 سنة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

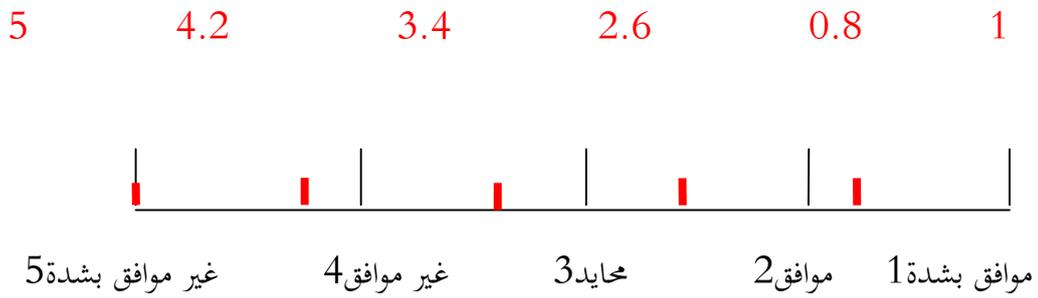
الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

يبين الجدول أعلاه أن 20% من حجم العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، و40% من عينة الدراسة لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، و20% خبرة ما بين 10 إلى 20 سنة، في حين كانت خبرة الموظفين لأكثر من 20 سنة ما نسبته 20% .

وهذا يعني أن معظم أفراد العينة لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم ويمكن أن يكون لديهم القدرة على الأداء بأرائهم حول التسويق الداخلي والأداء الوظيفي .



الجدول رقم (12): الدراسة الوصفية

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يحترم المديرون الموظفون ويعاملونهم معاملة حسنة	30	2,40	1,003
تستخدم المؤسسة شروط واضحة للدخول الى الوظيفة	30	2,37	1,098
هل تؤيد السياسة المعمول بها للتوظيف في المؤسسة	30	2,87	1,137
تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع حديثة	30	2,67	,959
توفر المؤسسة دعما ماليا كافيا للدورات التدريبية	30	2,37	,850
زاد التدريب من كفاءة أعمال المنجزة	30	2,37	,890
فرص التطور الوظيفي للموظفين متاحة بعدالة	30	3,33	1,124
الاتصالات الأفقية بين الموظفين سهلة	30	2,10	,481
إذا تعرضت لمشكلة في وظيفتي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	30	2,23	,898
يسود نظام اتصالات يسمح بتوفير المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي	30	2,53	,900
يتمتع الموظفون بعلاقات طيبة مع رؤسائهم	30	2,73	1,015
يسود الود بين الموظفين داخل المؤسسة	30	2,80	1,126
تشجع الإدارة الموظفين على العمل بروح الفريق	30	2,93	1,015
لدى الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم	30	2,97	1,098
تحيط المؤسسة الموظفين بالتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة العمل	30	3,00	,947
التسويق الداخلي	30	00602,	,79438
N valide (listwise)	30		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات الموظفين كانت موافق على أسئلة محور التسويق الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للسؤال الأول 2.40 بانحراف معياري قدره 1.003، في حين بلغ المتوسط الحسابي للسؤال الخامس عشر 3.00 بانحراف معياري قدره 0.947.

متوسط المحور الأول المستقل (التسويق الداخلي) يساوي 2.6000 في الجدول أعلاه، وبإسقاطه على السلم نلاحظ أن القيمة تتطابق مع عبارة موافق.

ومن نستنتج أنه من وجهة نظر العينة أنها توافق على وجود التسويق الداخلي في المؤسسة .

ثالثاً: دراسة العلاقة بين المتغيرين (التسويق الداخلي والأداء الوظيفي).

وذلك من خلال الارتباط الذي هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرين، ونستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون Pearson.

الجدول رقم (13): الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Corrélations

	المستقل	التابع
Corrélation de Pearson	1	,329
المستقل Sig. (bilatérale)		,007
N	30	30
Corrélation de Pearson	,329	1
التابع Sig. (bilatérale)	07,0	
N	30	30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من المخرجات أن هناك علاقة معنوية طردية عند مستوى دلالة 0.01 حيث بلغ مستوى الدلالة 0.007، وقيمة معامل الارتباط بلغت 0.329.

بشكل عام يمكن اعتبار العلاقة طردية متوسطة بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي.

رابعا: اختبار الفرضيات.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى و الثانية والثالثة:

في هذا الاختبار سوف نحاول الكشف عن علاقة التأثير الموجودة بين :

- فرص التطور الوظيفي على أداء الوظيفي.
- نظم الاتصالات وعلاقات العمل على الأداء الوظيفي.
- العمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي.

حيث يمكننا صياغة الفرضية على النحو التالي:

H0: لا يوجد تأثير.

H1: يوجد تأثير.

2. اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد اختبار علاقة التأثير بين مختلف محاور المتغير المستقل مع المتغير التابع، سوف نقوم بالكشف عن علاقة

التأثير بين التسويق الداخلي (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع)، حيث يمكننا صياغة الفرضية على

النحو التالي:

H0: لا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

H1: يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول رقم (14): جدول إدخال كل المتغيرات

Variables introduites/supprimées

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x3, x1, x2 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن طريقة الانحدار المستخدمة وهي طريقة Entrer حيث يتبين أن البرنامج قام

بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	17 [°] 6,	380,	476,	00625,

a. Valeurs prédites : (constantes), x3, x1, x2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0.617) بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0.380)، في حين كان معامل التحديد المصحح R^2 (0.476) مما يعني بان المتغيرات المستقلة التفسيرية (فرص التطور الوظيفي، نظم الاتصالات وعلاقات العمل، العمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار) استطاعت أن تفسر (0.48) من التغيرات الحاصلة في (الأداء الوظيفي) المطلوبة والباقي (0.52) يعزى إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم (16): جدول ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,877	3	,292	1,822	,03
1 Résidu	4,173	26	,160		
Total	5,050	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), x3, x1, x2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه بأنه يتضمن قيم تحليل التباين والذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل، وكذلك يلاحظ المعنوية العالية $sig= 0.03$ مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

الجدول رقم (17): معاملات معادلة الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,690	,319		5,305	,000
1					
x1	,106	,168	,199	,630	530,
x2	-,167	,206	-,262	-,808	420,
x3	,248	,164	,440	1,509	430,

a. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

نستنتج أن المتغيرات المستقلة:

- فرص التطور الوظيفي كاد أن يكون معنويا من الناحية الإحصائية وحسب اختبار t (عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$)، في حين كان اختبار نظم الاتصالات وعلاقات العمل وكذلك العمل بروح الفريق والمشارك في اتخاذ القرار معنويا (عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$).

وكذلك من خلال هذا الجدول يمكننا التوصل إلى معادلات الانحدار باستخدام Beta غير المعيارية (الحد الثابت) كما يلي:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2X_2 + b_3x_3 + e$$

العمل بروح الفريق 0.248 + نظم الاتصالات 0.167 + فرص التطور الوظيفي 0.106 + الأداء الوظيفي = 1.690

3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

هذه الفرضية سوف تختبر لنا إذا كان هناك فروق معنوية بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) ومتغير الجنس.

صياغة الفرضية على النحو التالي:

H0: لا توجد فروقات دالة إحصائية للتسويق الداخلي تعزى لمتغير الجنس.

H1: توجد فروقات دالة إحصائية للتسويق الداخلي تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (18): اختبار الاختلاف بين متغيرين مستقلين هما التسويق الداخلي والجنس

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,244	,625	,998	28	,327	,25038	,25078	-,26332	,76408
Hypothèse de variances inégales			1,003	26,406	,325	,25038	,24962	-,26235	,76310

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

● اختبار Liven:

H0: المجتمعان متجانسان.

H1: المجتمعان غير متجانسان.

$$\text{Sig} = 0.625 > 0.05$$

نقبل H0 ونذهب لقراءة Sig للمجتمعات المتجانسة في اختبار T للعينات المستقلة.

فنجد:

$$\text{Sig} = 0.327 > 0.05$$

معناه نقبل H0 ونرفض H1، لا توجد فروقات دالة إحصائية للتسويق الداخلي تعزى لمتغير الجنس.

4. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

هذه الفرضية سوف تختبر لنا إذا كان هناك فرق معنوية بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) و متغير سنوات الخبرة.

صياغة الفرضية على النحو التالي:

H0: لا توجد فروقات دالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لعدد سنوات الخبرة.

H1: توجد فروقات دالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لعدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (19): اختبار الاختلاف بين متغيرين هما الأداء الوظيفي وعدد سنوات الخبرة

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,360	,562	-1,710	10	,118	-,40476	,23666	-,93208	,12255
التابع Hypothèse de variances inégales			-1,710	9,706	,119	-,40476	,23666	-,93425	,12473

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

● اختبار Liven:

H0: المجتمعان متجانسان.

H1: المجتمعان غير متجانسان.

Sig = 0.562 > 0.05

نقبل H0 ونذهب لقراءة Sig للمجتمعات المتجانسة في اختبار T للعينات المستقلة.

فوجد:

$$\text{Sig} = 0.118 > 0.05$$

معناه نقبل H_0 ونرفض H_1 ، لا توجد فروقات دالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لعدد سنوات الخبرة.

أي أن الأداء الوظيفي لا يتأثر بعدد سنوات الخبرة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج البحث

من خلال الاختبارات السابقة قمنا باستنتاج ما يلي:

1. وجود علاقة إرتباط متوسطة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي، مما يدل على أن هناك أثر للتسويق الداخلي على الأداء الوظيفي.
2. هناك أثر للعمل بروح الفريق ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي، لكن هذا الأثر قليل مقارنة بتأثير فرص التطور الوظيفي ونظم الاتصالات وعلاقات العمل على الأداء الوظيفي.
3. لم يكن هناك اختلاف فيما يخص إجابات الذكور والإناث حول موضوع التسويق الداخلي.
4. إن الأداء الوظيفي لا يتأثر بعدد سنوات الخبرة لديهم، مما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر عليه.

خاتمة الفصل الثالث:

من خلال التطرق للفصل الثالث والذي اختص بدراسة الواقع الميداني للتسويق الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة، اتضح مدى تطبيق المؤسسة لعناصر التسويق الداخلي، كذلك إلى وجود ارتباط بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

ظهرت العديد من التحديات التي تطوق المؤسسات في ظل زيادة المنافسة الشديدة، حيث أصبح لابد على مسيري المؤسسات أن يوفروا السبل التي يحافظون بها على عملائهم وذلك من خلال عملية الاتصال بين موظفي المؤسسة والعملاء.

وإن نجاح أي مؤسسة مبني على تطبيق فلسفة التسويق الداخلي، وإن المؤسسة قبل أن تتوجه إلى التسويق الخارجي لا بد أن تعتمد على عناصر تساهم بشكل فعال من أجل تحقيق أداء أفضل لموظفيها، وشعور الموظف بالرضا.

ولأهمية هذا الموضوع الذي أصبح ضروريا في كافة المؤسسات والذي عزز انتشار الدراسات المنهجية فيه، فقد قمنا بتطبيق موضوع التسويق الداخلي وجعله محل دراستنا وإقرانه بدراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز بسعيدة، وكان التركيز في الدراسة على أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي.

➤ نتائج الدراسة:

1. التسويق الداخلي هو عبارة عن تكامل مجموعة العناصر المكونة له.
2. ينظر التسويق الداخلي إلى الموظفين على أنهم منتجات داخلية يجب مراعاتهم.
3. التسويق الداخلي عبارة عن إستراتيجية يجب على مدراء ومسؤولي المؤسسات التخطيط الجيد لها والإعداد المسبق والمنظم، لأن نجاح التسويق الداخلي هو ردة فعل إيجابية لنجاح التسويق الخارجي.

4. نجاح التسويق الداخلي يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة.

5. الأداء هو ما يصدر عن الموظف أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي.
6. يتولد الأداء الوظيفي نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور، إضافة إلى مستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف.
7. لمواجهة عوائق أو محددات الأداء الوظيفي، تقوم إدارة الموارد البشرية بدور هام من خلال مختلف وظائفها في الارتقاء بمستوى أداء الموظفين، حيث تساهم سياسة فهم متطلبات الموظف وتطوير وتنمية قدراته في المستقبل من بين استراتيجياتها.
8. تم إيجاد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) ومتوسطة بين التسويق الداخلي المطبق في مؤسسة سونلغاز وأداء موظفيها.
9. لا يوجد تكافؤ فرص التطور الوظيفي بين الموظفين في المؤسسة، بل هناك نوع من التمييز والعنصرية.

➤ أفاق الدراسة:

1. أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي في ظل تكنولوجيا المعلومات.
2. أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الأداء الوظيفي.
3. المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي.
4. المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع والمصادر

➤ المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

1. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 1991.
2. أحمد فهمي جلال، "مبادئ التسويق مدخل إداري"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1997.
3. السالم مؤيد، صالح عادل، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
4. العلاق بشير، والطائي حميد، "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي"، دار العقل، الطبعة الأولى، الأردن، 1999.
5. الخزامي عبد الحكيم، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين"، مكتبة ابن سينا، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مصر، 1999.
6. إياد عبد الفتاح النصور، "استراتيجيات التسويق: مدخل نظري وكمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2012.
7. إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
8. بلال محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
9. بلال خلف السكارنه، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة"، الطبعة الرابعة، 2014.
10. زويلف مهدي حسن، "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1993.
11. حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.

12. حسين محمد الحراشنة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
13. حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2005.
14. محمد محمود يوسف، "البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
15. محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الحديدة، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2003.
16. محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2002.
17. محمد صادق بارزعة، "إدارة التسويق"، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، مصر، 2000.
18. محسن أحمد الخضيرى، "التسويق في ظل الركود"، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1996.
19. مصطفى كامل، "إدارة الموارد البشرية"، مصر الشركة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1994.
20. محفوظ جودة وآخرون، "منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2001.
21. موسى محمود، والصباغ زهير، "إدارة الأداء"، الإدارة العامة للنشر، الطبعة الأولى، السعودية، 1989.
22. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003.
23. نظام موسى السويدان، عبد المجيد البراوري، "استراتيجيات التسويق في المنظمات غير الربحية"، دار حامد للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
24. عبد السلام أبو قحف، "التسويق: مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثانية، مصر، 2002.
25. علي السلمى، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2001.

26. عليان ربحي مصطفى، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
27. عصام عبد الوهاب الدياع، "تقويم الأداء الإداري للمشاريع"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الرابعة، عمان، 2015.
28. فلاح الزعبي، "إدارة الترويج والاتصالات التسويقية: مدخل تطبيقي استراتيجي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
29. صلاح الدين عبد الباقي، "الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2005.
30. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.

- المذكرات:

1. أبو الرب عبد المعطي، "أثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها برضا العملاء: دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه: تخصص مالية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2009.
2. البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص: إدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
3. الداوي الشيخ، "نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر، 1999.
4. الخليفة زياد سعيد، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص: إدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.

5. بوبكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية"، مذكرة ماجستير علوم تسيير، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.
6. بوقطب محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
7. حنان أحمد القضاة، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة ال البيت، الأردن، 2007.
8. يرقى حسين، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونطراك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر، 2008.
9. كمال بلمسعود، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر علوم تجارية، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
10. مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر، 2012.
11. محمد الأخضر محجوبي، "دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك"، مذكرة ماجستير علوم تسيير، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
12. مختارية سلطاني، "انعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الاتصال في المؤسسة البنكية"، مذكرة ماستر علوم تجارية، تخصص: بنوك وأعمال، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2014.
13. ندى إسماعيل جبوري، "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة بغداد، العراق، 2003.
14. سلوى محمود مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن"، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

15. عمورات أعراب، "التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في علوم تجارية، تخصص: تسويق إستراتيجي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
16. صالح عمر الكرامة الجري، "أثر التسويق الداخلي في جودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
17. قرينات إسماعيل، "أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
18. رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007.
19. شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.

- المجلات والمجلات:

1. ابن منظور، "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، المجلد 14.
2. د. جي فاردي، ترجمة سلمان يعقوب العبيدي وإبراهيم جرجيس، "إدارة الإنتاجية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 5، 2005.
3. ونس عبد الكريم وآخرون، "الأبعاد الأساسية للتسويق: العلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012.
4. حداد شفيق، وعلي علي، "اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية: دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008.

5. شاكر تركي إسماعيل، "التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية"، مجلة جامعة

القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23، 2011.

➤ المراجع باللغة الفرنسية:

1. Michel Gervais, « contrôle de gestion », Economica, paris, 1997.
2. Yves Réale et all, « le DRH Stratège », édition d'organisation, paris, France, 2006 .

➤ المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Berry, and parasuraman, "Marketing services competing throught quality", the Free press, oxford, 2006.
2. Castka.P, et all, « Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams », Team Performance Management, Vol 7, Issue 7/8.
3. Jeormea Mark, « Productivity Measurment in Jerom M. ROSEW », ed productivity prospect for Growth, New York, 1998.
4. Stair & Reynolds, « Principles of information System », 4th ed, an international Thomson publishing co, usa, 1999 .
5. Wilson John. And Western Steven, « Performance Appraisal : An Obstacle to Training and Development? Career Development International, Vol 6, Issue 2, 2001.

➤ القواميس والمعاجم باللغة الأجنبية:

1. B .Deraux ,A. Coulaud, « Dictionnaires du management et de contrôle de gestion », 2émé édition, dumod, paris, 1999.
2. Good.c.v, « Dictionary of Education », 3rded, New York.

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الأسئلة الموجهة لموظفي مؤسسة سونلغاز بسعيدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق

عنوان الدراسة: أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي، "دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع - سعيدة -"

إلى سيدي، سيدي في إطار الإعداد لمذكرة تخرج ماستر وللإجابة على بعض الفرضيات التي يتم طرحها في الجانب النظري، قمنا بإعداد استمارة أسئلة التي تم توجيهها لعدد من موظفو المؤسسة، تهدف هذه الاستمارة إلى ما أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي وذلك من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لتكملة هذا البحث شاكرين حسن تعاونكم ومؤكدين بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بمنتهى السرية، وسوف تستخدم فقط لأغراض علمية، وشكرا على حسن تعاونكم مسبقا.

من فضلك ضع (ي) علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختيارك.

أولاً: البيانات الأولية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المجموعة المهنية: التنفيذ مهارات إطارات إطارات عليا
4. الخبرة المهنية (عدد سنوات العمل):
- أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

ثانياً: التسويق الداخلي (المحور الأول)

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحترم المديرين الموظفين ويعاملونهم معاملة حسنة.					
2	تستخدم المؤسسة شروط واضحة للدخول الى الوظيفة.					
3	هل تؤيد السياسة المعمول بها للتوظيف في المؤسسة.					
4	تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع حديثة.					
5	توفر المؤسسة دعماً مالياً كافياً للدورات التدريبية.					
6	زاد التدريب من كفاءة أعمال المنجزة.					

					فرص التطور الوظيفي للموظفين متاحة بعدالة.	7
					الاتصالات الأفقية بين الموظفين سهلة	8
					إذا تعرضت لمشكلة في وظيفتي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	9
					يسود نظام اتصالات يسمح بتوفير المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي	10
					يتمتع الموظفون بعلاقات طيبة مع رؤسائهم.	11
					يسود الود بين الموظفين داخل المؤسسة	12
					تشجع الإدارة الموظفين على العمل بروح الفريق.	13
					لدى الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم.	14
					تخطط المؤسسة الموظفين بالتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة العمل.	15

ثالثا: الأداء الوظيفي (المحور الثاني).

التسلسل	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتلق عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجازك عملك					
2	تبذل مجهود كبير في أداء عملك.					
3	لديك رغبة في التحدي أثناء عملك.					
4	تخطط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد.					
5	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.					
6	تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير.					
7	تلتزم بتنفيذ التعاليم بحذافيرها.					

8	تستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداك لعملك.					
9	تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة.					
10	لا تتردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة.					

					تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء.	11
					تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة.	12
					اهتمام الإدارة بك يزيد من إخلاصك في عملك.	13
					إدراج تكنولوجيا المعلومات يزيد من تحسين أدائك الوظيفي.	14

وشكرا.

ملخص: يعد التسويق الداخلي من أحد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة ويمثل توجهها استراتيجيا، واعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تعنى بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين في تحقيق أداء تسويقي أفضل.

و تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين عناصر التسويق الداخلي والمتمثلة في فرص التطور الوظيفي، ونظم الاتصالات وعلاقات العمل، والعمل بروح الفريق ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي، وشكلت عينة الدراسة موظفي مؤسسة سونلغاز بسعيدة، حيث اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي وذلك لتوازن درجاته، وتم توزيع (30) استبانته استردت كلها، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS V.20)، ومن أهم النتائج المتحصل عليها أن مؤسسة سونلغاز تطبق عناصر التسويق الداخلي، ووجود علاقة طردية متوسطة بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تسويق، تسويق داخلي، مؤسسة، أداء وظيفي، كفاءة، فعالية

Résumé :

L'intérieur des concepts modernes de marketing interne qui sont liés à l'élément humain directement et représente une tendance Stratégie, et considérés comme des concepts de marketing internes qui traitent de la fourniture de l'environnement de travail approprié aide les employés à atteindre une meilleure performance marketing

Cette étude a eu pour but l'analyse de la Relation et l'impacte enter les éléments de marketing Interne de opportunités de carrier, et de Communications et systèmes de relations de travail, et Le travail d'équipe et la participation à la prise de décision, et a formé l'échantillon d'étude personnel de le Entreprise Sounalgaz a Saïda, l'étude a été basée sur Likert Quintet échelle et ainsi pour équilibrer ses notes ont été distribués (30) récupère l'ensemble du questionnaire et analysées à l'aide du logiciel SPSS (V.20), et obtenu des résultats que le Entreprise Sounalgaz met en œuvre des éléments internes de marketing, et la présence d'une corrélation positive et moyenne entre marketing interne et performance fonctionnelle.

Les mots clés : Marketing, Marketing interne, Entreprise, performance fonctionnelle, Efficacité, Efficience

Abstract:

The interior of a modern Internal marketing concepts That are related to the human element directly and represents a trend strategy, and considered internal marketing concepts that deal with the provision of suitable work environment helps employees to achieve better performance marketing.

This study addressed the relationship and the impact of internal marketing elements of Career opportunities, and Communications and labor relations systems, and Teamwork and participation in decision-making on job performance, and formed the study sample Sounalgaz saida Foundation staff, where the study was based on the Likert scale quintet and so to balance his grades were distributed (30) recovered the entire questionnaire and analyzed using software (SPSS V.20), and obtained results that Sounalgaz Foundation implements internal marketing elements, and the presence of a medium positive correlation between internal marketing and Job performance.

Key words: Marketing, Internal Marketing, Company, Job Performance, Effectiveness, Efficiency

